

Anne Holopainen (toim.)

# JÄRJESTÖTYÖTÄ OPPIMASSA JA KEHITTÄMÄSSÄ

Korkeakouluhenkilöstö työelämäjaksoilla





# Järjestötyötä oppimassa ja kehittämässä

Korkeakouluhenkilöstö työelämäjaksoilla

Anne Holopainen (toim.)



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

**Vipuvoimaa**  
EU:lta  
2007–2013

## HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

© tekijät ja Humanistinen ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Antti Kylmäkoski

JÄRJESTÖTYÖTÄ OPPIMASSA JA KEHITTÄMÄSSÄ.

Korkeakouluhenkilöstö työelämäjaksoilla.

Anne Holopainen (toim.)

Sarja B. Projektiraportit ja selvitykset 19, 2011

verkko ISBN 978-952 456 109-9 ISSN 1799-179-X ISSN-L 1457-5531

kirja ISBN 978-952-456-110-5 ISSN 1457-5531 ISSN-L 1457-5531

verkkojulkaisu:

julkaisu/sarja-b-projektiraportit-ja-selvitykset/jarjestotyota-oppimassa

Humanistinen ammattikorkeakoulu – HUMAK

Annankatu 12, 00120 Helsinki

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

[humak@humak.fi](mailto:humak@humak.fi)

# Sisältö

*Lukijalle*

*Toimittajan alkusanat*

## LUKU I

**Järjestötoimialaa vahvistamassa –**

**järjestötyön osaaminen ja opetuksen kehittäminen**

*Kokemuksia työelämäjaksoilta – korkeakoulujen ja järjestöjen  
kehittämiskumppanuuksia rakentamassa*

Anne Holopainen

12

*Ammatillinen työ sosiaali- ja terveysjärjestöissä ja  
työelämäpäivityksen mahdollisuudet*

Anne Astikainen & Sirpa Sulku

27

*Sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutus osana järjestötyötä*

Anne Kärki

36

*Järjestötoiminta sosiaali- ja terveysalan oppimisympäristönä –  
esimerkkinä Diakonia-ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyö*

Susanna Hyväri, Jari Helminen & Eeva Ryyänen

40

*Koulutuskokemuksia kolmannelta sektorilta*

Lauri Ahonen

56

## LUKU II

### Arjesta kumpuavaa kehittämistä järjestöissä

<i>Yhteisellä asialla? Kuntien ja järjestöjen yhteistyön hahmotus</i> Kimmo Lind	68
<i>Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektista työhyvinvointia</i> Hanna Rautava-Nurmi	82
<i>Työsuhteet ja rekrytoinnit Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry:ssä</i> Juha Makkonen	87
<i>Kansalaistoiminnan keskus avaa uusia yhteistyömahdollisuuksia: opiskelijat keskelle järjestöarkea Keski-Suomessa</i> Annamari Maukonen & Tiina Sivonen	99
<i>Kiireetön kohtaamispaikka – setlementtitoimintaa paikallistasolla</i> Marianne Nylund	109
<i>Järjestöjen yleishyödyllisiä asumispalveluita jäljittämässä</i> Juhani Johansson	120
<i>Vaikuttamisesta strategiaa: Invalidiliiton vaikuttamistoiminnan strategiaa tekemässä</i> Pekka Kaunismaa	124
<i>Kirjoittajat</i>	135

# Lukijalle

Tänä päivänä arvioidaan, että niin sanotun kolmannen sektorin organisaatiot työllistävät Suomessa noin 80 000 työsuhteessa olevaa palkkatyöntekijää. Määrän odotetaan kasvavan tulevaisuudessa. Perinteinen hyvinvointivaltiomalli, jossa valtio tuottaa suurimman osan palveluista, on siirtymässä osin kolmannen sektorin vastuulle. Tämän seurauksena järjestötyö on ammatillistumassa, mutta kenttä on moninainen ja hajallaan oleva kokonaisuus. Järjestöt ovat erilaisia; esimerkiksi niiden tehtävät ja tavoitteet eroavat toisistaan riippuen järjestötyypeistä ja järjestöistä. Järjestöt eivät ole selkeä työnantajalohko eivätkä myöskään työntekijät muodosta selkeää työntekijäjoukkoa. Järjestötyön kenttä on epämääräinen, koska järjestöt organisoivat vapaaehtoistoimintaa ja sen liittäminen osaksi ammatillista työtä on haasteellista. Ammatillisen järjestötyön identiteettityö on vielä alussa.

Koulutusorganisaatioille järjestöosaamisen täsmäkouluttaminen ja -kehittäminen on vielä suhteellisen uusi alue. Humanistinen ammattikorkeakoulu (HUMAK) on vuodesta 1998 alkaen kouluttanut alalle osaajia osana yhteisöpedagogien koulutusta sekä toiminut alan täydennyskouluttajana. Alan koulutuksien kehittämisen myötä rinnalle on vähitellen syntynyt myös tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa (TKI-toiminta), jonka osana myös tämä Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektin julkaisu on syntynyt.

Ammatillinen järjestötyö – kuten muutkin alat – tarvitsee kehittyäkseen paitsi laadukasta koulutustoimintaa, myös TKI-toiminnan ja opetuksen suunnitelmallista yhteensovittamista sekä nuorisokoulutuksessa että lisääntyvässä aikuiskoulutuksessa. Vain näin voidaan edistää opiskelijoiden tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiovalmiuksien vahvistumista, joiden avulla toimialojen kehittyminen voidaan turvata myös tulevaisuudessa.

Työelämän kehittäminen on yhteistyötä koulutusorganisaatioiden, tutkimuslaitosten ja työelämän kanssa. Tällöin saadaan generoitua hyöty koulutuksesta, tutkimuksesta ja käytännöstä siten, että se tukee alan kehittymistä. Vuoropuhelun tulee kuitenkin olla pitkäjänteistä, jotta päästään pu-

reutumaan aidosti keskeisiin haasteisiin ja tarpeisiin. Tässä julkaisussa esitelyjen toimien avulla on avattu ovia vuoropuhelun käynnistämiseksi. Tulvaisuus näyttää, miten ovista kuljetaan ja miten ovet pysyvät auki niin, että jatkuva dialogi mahdollistuu.

Haluan kiittää lämpimästi projektipäällikkö VTM Anne Holopaista julkaisun toimittamistyöstä. Kiitän myös muita artikkelin kirjoittajia: olette tehneet mielenkiintoisen julkaisun! Käsissä oleva julkaisu onkin tärkeä silmukka kudottaessa ammatillisen järjestötyön identiteettiä. Lisäksi julkaisun avaukset alan työelämän ja koulutuksen vuoropuhelun vahvistamiseksi lupaavat ammatillisen järjestötyön kehittämislle kiinnostavia haasteita tulevaisuudessa. Tästä on hyvä jatkaa!

Jyväskylässä 16. maaliskuuta 2011

Katariina Soanjärvi

Koulutusjohtaja

Järjestö- ja nuorisotyön yksikkö

Humanistinen ammattikorkeakoulu



# Toimittajan alkusanat

Käsissäsi on Humanistisen ammattikorkeakoulun johtaman ja yhteensä kuuden korkeakoulun toteuttaman **Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektin** julkaisu, joka pyrkii kartoittamaan niitä näkökulmia, joita järjestötyön ja -alan viimeaikaiseen kehitykseen ja koulutuksen kehittämiseen liittyy. Julkaisun tavoitteina on ollut:

- tunnistaa ammatillista osaamista ja osaamistarpeita järjestöissä, jotka toimivat kansalaistoiminnan ja nuorisotyön, sosiaali- ja terveysalan sekä kulttuurialan kentillä;
- selkiyttää järjestöissä tehtävän ammatillisen työn luonnetta ja osaamista; sekä
- esittää uusia avauksia ja mahdollisuuksia lisätä korkeakoulujen ja työelämän yhteistyötä erilaisissa kehittämis- ja palveluprojekteissa.

Kirja rakentuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa näkökulma keskittyy korkeakoulujen rooliin järjestöalan toimijoina ja kehittäjinä. Lukuun sisältyy myös järjestökentän puheenvuoro, jossa pohditaan sosiaali- ja terveysalan osaamistarpeita käytännön työtehtävissä. Ensimmäisen luvun keskeinen kysymys, johon pyritään antamaan vastauksia, on: millaisena ammatillisen järjestötyön merkitys näyttäytyy korkeakoulujen suuntaan nykypäivänä? *Anne Holopainen* esittelee Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektin konkreettista toimintaa korkeakoulujen henkilöstön järjestöissä toteuttamien työelämäjaksojen kautta. Jaksoilla toimineet ovat työskennelleet ajankohtaisten järjestökentän teemojen, kuten osallistumisen, julkisen ja kolmannen sektorin kumppanuuksien sekä kansainvälistymisen, parissa. *Anne Astikainen* ja *Sirpa Sulku* pohtivat sitä, minkälaisista osatekijöistä työ koostuu sosiaali- ja terveysalan järjestössä. Heidän mukaansa järjestöosaamisen yhtenä ytimenä on ymmärrys järjestötoiminnan luonteesta ja vapaaehtois- ja vertaistoiminnan merkityksestä osana kokonaisuutta. *Anne Kärki* nostaa esiin korkeakoulu-

jen, ja erityisesti sosiaali- ja terveysalan koulutusta järjestävien oppilaitosten, roolin järjestötyön kumppaneina ja toteuttajatahoina. Järjestöalan koulutuksen sekä toimialan kehittämisessä ajankohtaista on järjestöjen palvelutuotantoon vaikuttavat ja muuttuvat reunaehdot, kansainvälistyminen sekä yrittäjyys- ja innovaatio-osaaminen. *Susanna Hyväri, Jari Helminen ja Eeva Ryyänen* esittelevät Diakonia-ammattikorkeakoulun oppimisympäristötoimintamallia järjestöissä tapahtuvan oppimisen tueksi. Järjestö oppimisympäristönä mahdollistaa korkeakouluopiskelijalle työelämäläheisen opiskelun, tarjoaa järjestölle mahdollisuuden potentiaalsiin työntekijöihin tutustumiseen sekä tukee korkeakouluhenkilöstöä opetustoiminnan työelämävastaavuuden tarkastelussa. *Lauri Ahonen* pohjaa katsauksensa omakohtaiseen pitkään kokemukseensa järjestöalan koulutusten parissa parinkymmenen viime vuoden aikana. 1990-luvulla järjestösektorin kohdatessa haasteita sille asetettujen vaatteen ristitulella alkoivat esiin nousta erilaiset järjestöjohtamisen osaamistarpeet. Koulutuksen toteuttamista rajoitti kuitenkin täydennyskoulutuksen rahoituspohja.

Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektissa tavoitteena on paitsi nostaa järjestöalan osaamista ja kehittää alan ammatillisuutta korkeakouluissa myös tiivistää korkeakoulujen ja järjestöjen yhteistyötä toimialan kehittämiseksi. Yhtenä konkreettisena keinona ovat korkeakoulujen henkilöstön tekemät työelämäjaksot järjestöissä. Työelämäjaksot yhdistyvät kysymykseen opetuksen ajantasaistamisesta: millaista erityistä osaamista ja osaamistarpeita järjestöissä on ja mikä on järjestötyön ydin? Millaista osaamista järjestöjen kanssa yhdessä toteutetut toimialan kehittämishankkeet opettajille antoivat ja miten heidän mielestään järjestötyön osaamisen tulisi näkyä opetuksessa?

Toisessa luvussa keskitytäänkin työelämäpäivätyöjaksojen antiin. Kirjoittajat edustavat sekä ammattikorkeakoulujen henkilöstöä että järjestösektoria. *Kimmo Lind* tarkastelee julkisen ja kolmannen sektorin välistä suhdetta erityisesti sosiaali- ja terveysalan järjestöjen näkökulmasta. Sosiologisesta tulkinnasta käsin keskeistä on, että organisaatiot voivat muodostaa keskenään erilaisia verkostoja ja strategisia liittoumia vain jos niistä on niille selkeästi hyötyä. *Hanna Rautava-Nurmi* pohtii ensiaskeleitaan ja kokemuksiaan yrittäjäjärjestössä hoitotyön lehtorina. Työelämäjakso oli sekä henkilökohtaista ammatillista motivaatiota ja osaamista että koulutusohjelman kehittämistä ja jär-

jestöä palveleva kokonaisuus. *Juha Makkonen* kuvaa Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry:ssä jaksonsa aikana toteuttamia työtehtäviä, kuten osallistumistaan Kansallisen Nuorisokonventin toimintaan ja esitysten laatimista hankerahoituksen kohdentamisesta. Lisäksi hänen tavoitteenaan oli kerätä järjestöalan työelämä tietoutta opiskelijoille Allianssi ry:n toiminnasta, työsuhteista ja rekrytointitoiminnasta. *Annamari Maukonen ja Tiina Sivonen* ilmentävät keski-suomalaisten oppilaitosten ja järjestöjen yhteistyötä Jyväskylään perustettavan Kansalaistoiminnan keskuksen kautta. He myös esittelevät rakenteellisia yhteistyömuotoja opiskelijoiden järjestöissä toteuttamien harjoitteluiden, projektien ja opinnäytteiden tueksi. *Marianne Nylund* analysoi artikkelissaan setlementtitoimintaa paikallistasolla kohtaamisen näkökulmasta. Tavoitteet yhteisöllisyydestä ja osallisuudesta ihmisten arjessa näkyvät Setlementti Louhelan Kansalaistoiminnan keskuksen käytännöissä. *Juhani Johansson* keskittyy palvelujen kilpailuttamiseen sekä päihdeongelmaisten asumis- palveluihin Sininauhasäätiön kanssa tekemänsä yhteistyön kautta. Erityisesti palvelunkäyttäjien kokemukset tulisi huomioida osaamisen kehittämisessä. *Pekka Kaunismaa* kuvaa vaikuttamistoiminnan strategian työstämistä Invalidiliitossa. Hänen mukaansa yhdistystoiminnassa strategisilla asiakirjoilla on hieman erilainen rooli kuin julkis- ja yritysorganisaatioissa, sillä yhdistystoimintaan kuuluu toiminnan vapaus ja itseohjautuvuus.

Yhteistyön edellytyksenä ja palkkiona on siitä koituva hyöty kaikille osapuolille. Tämän artikkelijulkaisun tavoitteena on kuvata muun muassa sitä, miten korkeakoulujen ja järjestöjen eri muodoissa konkretisoituva kumppanuus palkitsee niin järjestöjä kuin korkeakouluja ja niiden opiskelijoita ja henkilöstöä. Artikkelit ovat itsenäisiä tekstejä ilmentäen projektissa toteutettua työtä eri näkökulmista. Kiitän lämpimästi kaikkia kirjan kokoamiseen osallistuneita, joiden panos oli edellytys julkaisun syntymiseen. Toivon, että puheenvuorot vahvistavat koulutuksen ja järjestöjen yhteistyötä ja antavat ideoita opetuksen ja järjestötoimialan kehittämiseen sekä tukevat hankkeen aikana toteutetun toiminnan, erityisesti työelämäjaksojen, vakiinnuttamista osaksi korkeakoulujen perustoimintaa ja -rahoitusta.

Helsingissä 8.4.2011 Anne Holopainen



# LUKU I

**Järjestötoimialaa vahvistamassa –  
järjestötyön osaaminen ja  
opetuksen kehittäminen**

Anne Holopainen

## Kokemuksia työelämäjaksoilta – korkeakoulujen ja järjestöjen kehittämiskumppanuuksia rakentamassa

### Johdanto

Järjestötyön kentillä erilaisissa asiantuntijatehtävissä toimii suuri korkeakoulutettujen joukko. Kuten muillekin työnantajasektoreille, päädytään järjestöihin usein oman alan erityisasiantuntemuksen kautta. Järjestöissä tarvitaan myös osallisuuden edistämiseen ja vapaaehtoistoimintaan liittyvää osaamista. Oppilaitoksilla on keskeinen rooli järjestötyön tunnetuksi tekemisessä ja osaavan työvoiman varmistamisessa. Tähän vaikuttaa yhtäältä se, että yhä suurempi osa työikäisistä ikäluokista kouluttautuu korkeakouluissa ja toisaalta se, että järjestötyössä edellytetään lisääntyvää ammattiosaamista. Opetuksen ajantasaistaminen ei ole mahdollista ilman oppilaitosten ja työelämän yhteistyötä: järjestöt voivat antaa arvokkaan panoksensa tunnistamalla työssä tarvittavaa osaamista ja vaikuttamalla opetussuunnitelmiin.

Mikä järjestötyössä on sellaista, mikä erottaa sen julkisen ja yksityisen sektorin töistä ja miten järjestötyön tulisi sisältyä korkeakouluopintoihin? Millaista osaamista järjestötyössä yleisesti – alasta riippumatta – tarvitaan, entä millaista erityisosaamista järjestöistä on tunnistettavissa? Näihin kysymyksiin on pyrkinyt vastaamaan vuosina 2008–2012 toteutettava Euroopan sosiaalirahaston ja Pirkanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen osin rahoittama ja Humanistisen ammattikorkeakoulun (HUMAK) johtama Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti. Hankkeessa on mukana yhteensä neljä ammattikorkeakoulua ja kaksi yliopistoyksikköä<sup>1</sup> sekä lähes kolmekymmentä erikokoista ja -tyyppistä järjestöä valtakunnal-

---

1 HUMAKin lisäksi Diakonia-ammattikorkeakoulu, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia sekä Jyväskylän yliopiston kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma.

lisistä järjestöistä pieniin yhdistyksiin. Vaikka projektin keskeisenä tavoitteena on järjestöalan ammatillisuuden lisääminen ja alan kehittäminen, ammatillinen järjestötyö on ymmärretty myös vapaaehtoistyötä tukevin rakenteina. Lähtökohtana on ollut kysymys siitä, miten selkiytynyt toimialana järjestötyö ylipäänsä on.

Järjestöalalla projekti on luonut uutta luotaavan kokonaisuuden pohjautuen laajaan korkeakoulujen ja järjestöjen verkostoon, jonka tavoitteena on ollut yhteisen osaamisen tuottaminen ja rakenteiden kehittäminen. Yhteisestä toiminnasta ponnistaen on pystytty vertailemaan ja kehittämään korkeakoulujen opetussuunnitelmia, opetusta ja oppimisympäristöjä. Keskiössä on ollut myös järjestöissä tapahtuvan oppimisen ohjauksen kehittäminen. Ohjausteeman osana on luotu ja vahvistettu niitä yhteistyörakenteita, jotka mahdollistavat opiskelijoiden oppimisen järjestöissä projektiopintojen, harjoitteluiden sekä opinnäytteiden muodoissa.

Järjestöalat, kuten ammattiyhdistys, nuorisotyö, sosiaali- ja terveysala, liiketalous ja taide, heijastavat hankkeen laaja-alaisuutta. Edelleen alojen sisällä, kuten sosiaali- ja terveysalalla, on tavoitteiltaan hyvin erityyppisiä järjestöjä edistäen muun muassa päihde-, lastensuojelu-, vanhus- ja kriisityötä, seksologiaa, monikulttuurista työtä sekä perusturvaa ja -palveluita.

Projektissa järjestöyhteistyön ytimessä ovat korkeakoulujen henkilöstön järjestöissä toteuttamat usean kuukauden mittaiset työelämäjaksot. Eri koulutusohjelmia ja -aloja edustavat noin kolmekymmentä opettajaa ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiohenkilöstön (TKI-henkilöstö) jäsentä on työskennellyt erityyppisissä kolmannen sektorin organisaatioissa valtakunnallisista keskusjärjestöissä alueellisiin toimistoihin ja paikallisiin yhdistyksiin. Työelämäjaksoilla korkeakouluhenkilöstö on toiminut järjestöjen ajankohtaisissa kehittämishankkeissa. Laaja projektissa toiminut joukko on mahdollistanut kehittämiskokemusten keräämisen ja analysoimisen järjestöalan koulutuksen ja yleisesti järjestötoimialan kehittämistarpeista 2010-luvun alussa.

Pureudun tässä artikkelissa korkeakouluhenkilöstön kokemuksiin heidän järjestöissä toteuttamistaan työelämäjaksoista. Pyrin ensiksi jäsentämään opettajien ja TKI-henkilöstön työelämäjaksoille asettamia tavoitteita. Toiseksi käsittelen työelämäjaksoilla toteutettuja järjestöalan kehittä-

mistehtäviä ilmentäen järjestötyötä läpäiseviä teemoja, kuten osallistumista, järjestöalaan yhä enemmän vaikuttavaa yhteiskunnan markkinaistumista sekä julkisen ja kolmannen sektorin kumppanuuksia ja kansainvälistymistä.

Lähdemateriaalina käytän korkeakouluhenkilöstön ja järjestökumppaneiden yhteistyössä laatimia työelämäjaksojen alkukartoituslomakkeita, joissa linjataan jaksojen tavoitteita ja järjestöjen toiminnan suuntaa. Lisäksi jaksojen raportit ja yhteiset koulutustilaisuudet ovat tuottaneet tietoa ja osaamista ajankohtaisista toimialan kehittämisalueista, työelämän ja korkeakoulujen yhteistyön syventämisestä ja työelämäjaksojen järjestämisestä.

## **Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti jäsentämässä ammatillisen järjestötyön ulottuvuuksia**

Suomalaiset kansalaisjärjestöt ovat pääsääntöisesti yhdistyspohjaisesti toimivia järjestöjä. Suomen kaikkiaan noin 125 000 rekisteröityneestä yhdistyksestä suurin osa on pieniä, vapaaehtoisvoimin toimivia yhdistyksiä. Lisäksi säätiörekisterissä on noin 2 800 säätiötä, joista varsin monen palveluksessa on palkattua henkilökuntaa. Järjestöissä työskentelee noin 37 500 henkilöä, joista noin 10 000 on suorittanut vähintään alemman korkeakoulututkinnon. ([www.ytn.fi](http://www.ytn.fi).)

Järjestöjä määrittää yhä enemmän monitoimijaisuus, joka voidaan ymmärtää tilaksi tai rooliksi, jossa vapaaehtoisuus ja ammatillisuus sekoittuvat keskenään. Keskustelua käydään runsaasti myös markkinaistumisen ja yleishyödyllisyyden teemojen rajapinnoilla: yleishyödyllisyyden määrittely on nykyisin haastavaa esimerkiksi siksi, että palvelujen tuotanto on ammattimaistunut. Samalla kansalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen ammatillaisten tuottaman palvelun sisältöön on vaikeampaa kuin ennen. (Järjestöt sosiaali- ja terveystalitiikan toimijoina. Kansalaisjärjestötoiminnan strategia 2003.) Elinkeinorakenteen muuttuessa yhä palveluvaltaisemmaksi ja järjestöjen toiminnan painopisteiden muovautuessa yhä enemmän palvelutuotannon suuntaan voikin peräänkuuluttaa järjestöjen funktiota hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistämisessä. Järjestöalan koulutuksen kehittämisessä ei voida unohtaa kumpaakaan ulottuvuutta.



Ammatillisessa järjestötyössä tarvittavan osaamisen määrittely ei ole yksiselitteistä yhteiskunnallisten kehityssuuntausten, eri järjestösektoreiden ja organisaatioiden toimintatarkoitusten erilaisuuden ja työnkuvien monimuotoisuuden vuoksi. Yleistäen voinee todeta, että järjestötyössä tarvitaan monialaista asiantuntemusta, työelämän yleisiä kvalifikaatioita ja kehittämisaamasta. Järjestöjen tehtävät vaihtelevat esimerkiksi kuntoutus- ja mielenterveystyöstä ammatilliseen edunvalvontaan. Toimintatarkoitus liittyy tavallisesti myös liikuntaan, kouluttamiseen, nuoriso- ja vanhustyöhön sekä elinkeinoelämän kehittämiseen. Työtehtävät voivat koostua esimerkiksi suhdetoiminnasta ja edunvalvonnasta, jäsen- ja järjestöpalveluisista, vaikuttamistoiminnasta, taloudesta ja hankesuunnittelusta, sähköisestä viestinnästä, tutkimustoiminnasta sekä kotimaan ja ulkomaan toiminnan kehittämisestä.

Järjestöjen ja järjestötyön kehittämistarpeet nousevat niiden arvopohjasta ja toiminnallisista lähtökohdista. Yleistäen voinee sanoa, että järjestöalan läpileikkaavat ajankohtaiset kehittämiskohteet liittyvät muun muassa laatuun, arviointiin, johtamiseen, osallistumiseen ja osallistamiseen, vapaaehtoistoimintaan, palvelutoiminnan tuotteistamiseen ja markkinointiin, paikallisyhdistysten kehittämiseen sekä julkisen ja kolmannen sektorin ja järjestöjen keskinäiseen yhteistyöhön. Globaalin toimintaympäristön ja -tapojen muutoksessa luonnollisesti myös kansainvälistymisen on järjestöjenkin arkipäivää. (Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti 2010.)

## Järjestöjaksoille asetetut tavoitteet

Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektin toiminta on painottunut sosi-aali- ja terveys- ja taide- ja kulttuurialoille sekä nuorisotyöhön ja ammat-tyyhdistystoimintaan. Työelämäjaksojen tavoitteet ovat liittyneet opetuksen ja järjestöalan kehittämiseen sekä järjestöjen ja korkeakoulujen yhteis-työmahdollisuuksien tunnistamiseen, avaamiseen ja syventämiseen. Lisä-ksi korkeakouluhenkilöstö on jaksoille lähtiessään usein määritellyt henki-lökohtaisia ammatillisia kehittymistavoitteitaan.

Koulutuksen kehittämisen näkökulmasta työelämäjaksoille linjatut ta-voitteet ovat liittyneet muun muassa opetuksen ja tutkimus- ja kehittämis-

toiminnan yhteistyön vahvistamiseen, järjestöosaamisen ja erityisasiantuntemuksen tunnistamiseen ja edistämiseen substanssitoimialan kokonaisuudessa (esimerkiksi seksologinen osaaminen, kansanterveystyö), järjestötyöosaamiseen liittyvän tiedon edelleen jakamiseen oppilaitoksissa sekä rakenteiden luomiseen harjoittelu- ja projektiopinnoille sekä työelämälähtöisille opinnäytteille. Henkilökohtaiset ammatilliset kehittämistavoitteet ovat puolestaan liittyneet esimerkiksi moniammatillisen osaamisen syventämiseen ja osaamisen vahvistamiseen järjestöjen tutkimus-, kehittämis- sekä koulutustoiminnassa.

## Järjestöjen ajankohtaisista kehittämisteemoista koulutuksen kehittämiseen

Suomessa suurimmat järjestösektorit ovat sosiaali- ja terveys-, liikunta- sekä nuorisola. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoimintaan osallistuu vuosittain yli 250 000 suomalaista ja palkattuna niissä työskentelee yli 30 000 työntekijää (Yleishyödyllisten yhteisöjen verotusta selvittäneen työryhmän muistio 2009, 15–17). Urheilu- ja liikuntaseuroja on yhdistysrekisteriin merkitty yli 20 000, ja niissä on yli 1,5 miljoonaa suomalaista jossain roolissa. Nuorisojärjestöt ovat toimineet Suomessa 1800-luvun lopusta lähtien. Ne ovat edelleen merkittävä kansalaistoiminnan muoto noin 850 000 alle 29-vuotiaalla jäsenellä. (Yhdistysnetti 2010.)

Valtaosa projektin puitteissa järjestöissä työelämäjaksoilla toimineesta korkeakouluhenkilöstöstä on toiminut sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Sosiaali- ja terveysjärjestöt ovat merkittävä ryhmä, joka toimii kuudella toimialalla: kansanterveys, lastensuojelu, sosiaalinen lomatoiminta, vammaisasiat, vanhustenhuolto ja muu sosiaalinen työ. Sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiä on rekisteröity kaikkiaan yli 13 000. Valtakunnallisia järjestöjä on arviolta 200. (Ks. esim. Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2010.)

Yhdistysten ja säätiöiden rooli sosiaali- ja terveyssektorilla on vahva ja toiminnan keskiössä on kansalaisten oikeuksien, palveluiden ja etuuksien ajaminen. Vuosikymmenien kuluessa järjestösektori on linkittynyt tiiviisti valtion ja kunnan palvelujärjestelmään. Se toimii erilaisissa rooleissa paikallis-, alue- ja valtakunnan tasolla: edunvalvojana, kehittäjänä ja palvelu-

jen tuottajana. Eri aikoina korostuvat erilaiset painotukset. Viime vuosikymmenen aikana erityisesti palvelutuotanto on painottunut sekä valtakunnallisessa että paikallisessa järjestötoiminnassa. Toisaalta toimintaympäristön muutokset, kuten kuntien tulkinat hankintalainsäädännöstä, ovat hiljattain supistaneet järjestöjen palvelutoimintaa (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2010). Järjestöjen yhtiöittäessä palvelutuotantaan eräs mielenkiintoinen näkökulma järjestötyön näkökulmasta onkin, miten järjestön aatteellisuus näkyy markkinaehtoisessa toiminnassa ja mikä sen suhde on järjestöjä perinteisesti määrittävään yleishyödyllisyyden periaatteeseen.

Sosiaalialalla järjestöt tuottavat merkittävän osan sosiaalipalveluista. Niiden tuottamien palveluiden merkitys korostuu alueellisen tasa-arvoisuuden takaajana sekä sosiaalisia ongelmia ennaltaehkäisevänä ja yhteisöllisyyttä edistävänä toimintana. Korkeakouluhenkilöstö on työelämäjaksoillaan työskennellyt lähes koko sosiaali-, terveys- ja nuorisalojen kattavien teemojen ja erityisryhmien parissa heijastellen järjestöjen roolien sekä toiminnan moni-ilmeisyyttä. Työelämäjaksoilla on tutustuttu niin spontaaneihin itsehoito- ja oma-apuryhmiin kuin perinteisen jäsenistön edunvalvonnan ammatilliseen sekä erikoiskoulutusta vaativaan sosiaali- tai terveydenhuollon työhön, kuten kriisityöhön lastensuojelussa, huumetyössä tai väkivaltatyössä. Jaksoilla on noussut esiin järjestöalan kehityssuuntaus, jossa valtion voidaan sanoa siirtäneen osan sille tai kunnille aikaisemmin kuuluneista tehtävistä järjestösektorin hoidettavaksi. Näin on esimerkiksi näkövammaisten, kuurojen tai raittius- ja päihdetyön osalta.

Koulutuksen kehittäminen on yleisesti kytkeytynyt koulutusohjelmaosaamisen päivittämiseen. Keskeistä on ollut sen analysoiminen, millaista osaamista järjestöissä tarvitaan ja vastaavasti se, miten koulutus nykyisin vastaa näihin tarpeisiin. Kehittäminen liittyy myös järjestön ja korkeakoulun koulutusyhteistyön, esimerkiksi järjestön tarvitseman täydennyskoulutuksen suunnitteluun. Myös erikoistumisopintojen ja oppisopimustyyppisten koulutusten olennaisten sisältöjen tunnistaminen on osa yhteistyötä.

Työelämäjaksoilla on kehitetty järjestöjen oppimisympäristöjä esimerkiksi vahvistamalla yhteistyötä kansalaistoiminnan keskusten kanssa ja pe-

rustamalla järjestöjen alaosastoja korkeakouluihin. On myös kehitetty harjoittelua esimerkiksi luomalla asiakastyön jakson toimintamalli päihde-työn järjestössä. Opetussuunnitelmien kehittäminen on konkretisoitunut esimerkiksi järjestöosaamisen opintokokonaisuuden rakentamisella sosiaali- ja terveysalalle. Kokonaisuuden oppimissisällöt liittyvät muun muassa kolmannen sektorin rooliin ja mahdollisuuksiin sosiaali- ja terveydenhuollossa, järjestö- ja yhdistystoiminnan merkitykseen palveluiden tuottajana, johtamisen erityispiirteisiin, talouteen, projektitoimintaan, lainsäädäntöön, järjestöjen ja kuntien yhteistyöhön, vapaaehtoistoimintaan ja järjestöjen yhteispalveluihin (Tapaninen 2010). Eräs jaksolla toiminut opettaja näkee, että sosionomikoulutuksessa järjestöosaamisen tulisi ilmentyä opetussuunnitelmatasolla seuraavien aihealueiden kautta: *”projektien suunnittelu ja toteutus, rahoituksen hakeminen, työntekijöiden monimuotoisuus (palkatut, työllistetyt, vapaaehtoiset, vertaistoimijat), verkostoitumisen merkitys, kansainvälisyys”*.

Vapaaehtoistoiminta on järjestötoiminnan yksi keskeinen ulottuvuus. Järjestöihin rekrytoitumista edistää aiempi kokemus järjestötoiminnasta. Hyväri (2008) toteutti Diakonia-ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan sekä kirkon alan opiskelijoita ja heidän kansalaistoimintaan suuntautumistaan koskevan tutkimuksen, jonka mukaan osallistuminen kansalaistoimintaan on edeltänyt alan opintoja ja johdattanut koulutuksen jälkeen ammatilliseen työhön järjestössä. Järjestösuuntautuminen on siis sitä vahvempaa mitä enemmän ja aikaisemmin yksilö on järjestötoimintaan osallistunut. Järjestöjaksoilla opettajat ovat toimineet järjestöjen vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä. Eräs opettaja esimerkiksi organisoi ja koulutti henkisen tuen vapaaehtoisten työnohjaustoimintaa. Hänen kokemuksensa mukaan järjestötyössä tarvitaan *”syvällistä vapaaehtoistyön luonteen ymmärtämistä”*. Oppilaitoksessa hän on myös vienyt eteenpäin ehdotusta siitä, että vapaaehtoistoiminta sisällytettäisiin omana kokonaisuutenaan uuteen opetussuunnitelmaan. Toisen opettajan mukaan *”vertaistuki ja vapaaehtoistoiminta ovat keskeisiä työmuotoja sosiaalialalla. Niiden tuntemus, niihin ohjaaminen ja niiden organisointi on tärkeä osa sosiaaliohjausta”*.

## Järjestötyö osallisuuden tukemisen ja palveluiden tuottamisen rajapinnassa

Osallisuus on vastakohta osattomuudelle ja syrjäytymiselle. Keskustelussa osallisuudesta ja järjestöjen roolista on monta tasoa. Yksi järjestösektorin keskeisimmistä tehtävistä on kansalaisten vaikuttamisen mahdollistaminen. Järjestöissä osallistumisen aihealueet ilmentyvät strategiatasolla muun muassa sosiaalisten perusoikeuksien, oikeudenmukaisuuden ja yhteisvastuun periaatteiden muodoissa. Käytännössä taas paikallisilla sosiaali- ja terveysyhdistyksillä on oman jäsenistönsä kautta tuntuma kansalaisten tarpeisiin ja erityisesti niihin ihmisryhmiin, jotka tarvitsevat monimuotoista ja erityistä tukea. Paikalliset järjestöt voivatkin tarjota kansalaisille osallistumisen mahdollisuuksia sekä neuvontaa ja tukea erilaisissa elämän kriisitilanteissa.

Osallisuuden ja osallistumisen tematiikat ovat näkyneet läpäisevästi työelämäjaksojen tehtävissä, kuten järjestöjen vapaaehtoistoiminnan paikallisosastojen kehittämisessä. Ehkä selvimmän aihealue on näkynyt mielen-terveys- ja päihdetyössä. Laitilan (2010) mukaan osallisuus voi mielen-terveys- ja päihdetyössä toteutua monella tasolla: paikallisilla ja valtakunnallisilla kampanjoilla (väestövaikuttaminen), osallistumalla palveluiden suunnitteluun, organisointiin ja johtamiseen sekä osallistumalla yksittäisen henkilön oman hoidon suunnitteluun. Kansalaisten sekä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaiden osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen onkin sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevissa asioissa ajankohtainen teema. Asiakkaan osallisuutta korostetaan erilaisissa suunnitelmissa, strategioissa ja ohjelmissa. Osallisuus on sosiaali- ja terveydenhuollossa tunnustettu arvo ja tavoite, mutta käytännön toteutumisessa nähdään puutteita (Rantanen & Toikko 2006).

Hankkeessa eräs opettaja toimi maahanmuuttajatyöhön ja vapaaehtois- ja vertaistoimintaan keskittyvässä järjestössä ja koki, että hänelle merkittävin hyöty järjestötyöskentelyssä oli se, että hän pääsi tutustumaan siihen, kuinka ”*osallistujalähtöisiä projekteja voidaan suunnitella ja toteuttaa sekä miten opiskelijat voivat olla mukana kehittämistoiminnassa*”. Osallisuus on kytkeytynyt vahvasti korkeakouluhenkilöstön järjestöissä toteuttamis-

kehittämistehtävissä myös muiden erityisryhmien tarpeisiin ja palveluihin. Näitä ovat olleet vammaisten ja asunnottomien asumispalvelut, maahanmuuttajien kotoutumistyö, vanhemmille tarjottavan kasvatustehtävän vertaistuki ja lasten ja nuorten osallisuus, joka on kytkeytynyt erityisesti lasten ja perheiden terveyden edistämiseen. Lasten, nuorten ja perheiden aktiivinen osallistuminen omaa elämää ja ympäristöä koskeviin asioihin on terveyden edistämässä olennaista tukien myös sosiaalisia siteitä ja toimintakykyä (MLL:n terveyden edistämisen ohjelma 2009–2015).

Osallisuus yhdistyy laajemmalla tasolla myös keskusteluun siitä, mikä on tulevaisuudessa muun muassa sosiaali- ja terveysjärjestöjen rooli kuntapalveluiden asiakasrajapinnassa ja kehittämistyössä. Kunta- ja palvelurakenneuudistuksen myötä esillä ovat olleet kysymykset siitä, miten rakenteelliset muutokset vaikuttavat järjestöjen rooliin ja odotuksiin kuntapalveluiden tuottajina ja tuottajapartnereina ja miten kuntien odotuksiin voidaan vastata. Oman lisänsä keskusteluun tuo se, että järjestöjen rooli vaihtelee sektoreittain. Mielenterveystyössä korostuu vertaistuki, lastensuojelussa ja perhetyössä palveluntuottaminen, toisaalta vanhustyössä ja päihdetyössä korostuvat sekä palvelutuotanto että vapaamuotoisempi toiminta, kuten vertaistuki, vapaaehtois-, harrastus- ja virkistystoiminta (vrt. Pihla ja 2010, 38).

Kunta- ja palvelurakenneuudistus ajankohtaisena murrosteemana ja kuntien ja järjestöjen yhteistyö – kahden erilaisen toimintakulttuurin kohtaaminen – on noussut konkreettisesti esiin myös hankkeen työelämäjaksoilla. Järjestöjen näkökulmasta muutokset näyttäytyvät paitsi palvelujen tuottamisen, myös hyvinvoinnin ja osallisuuden lisäämisen sekä järjestökentän asiantuntemuksen hyödyntämisen kautta. Erään opettajan mukaan ”*sosiaalihuollossa kuntien ja järjestöjen pitkäaikainen kehittämis-yhteistyö kytkee paikallisten tarpeiden tunnistamisen, ehkäisevän toiminnan ja asiakkaiden osallisuuden edistämisen*”. Ideaalitilanteessa järjestöt voivatkin tukea vuorovaikutusta palveluiden käyttäjien kesken esimerkiksi vertaistuen keinoin, ja toisaalta palveluiden käyttäjien sekä ammattilaisten kesken. Edelleen järjestöt voivat edistää osallisuutta vuorovaikutuksessa paikallisten palveluiden tuottajien ja johtajien kanssa sekä mahdollistaa osallistumista yleisemmin palveluiden suunnitteluun. Osallistumisen mallissa ta-

voitellaan sitä, että ihmisten tulisi osallistua henkilökohtaisesti palveluiden tuottamiseen. (Vrt. Laitila 2010, 16.)

Kunnan ja järjestöjen yhteistyösuhteet ja -tarpeet sosiaali- ja terveysalalla ovat työelämäjaksoilla kytkeytyneet myös laajemmin kunnissa tapahtuviin muutoksiin kuten kuntaliitoksiin, lomautuksiin ja palveluiden ulkoistamiseen. Eräs opettaja näkee paikallisyhdistysten kehittämisen mahdollisena korkeakoulujen ja järjestöjen yhteishankkeena. Hänen mukaansa tämän hetken leimallinen piirre on *”yhdistysrakenteen muutos Paras-hankkeen myötä....siirrytään laajempiin työyhteisöihin...trendi on se, että joitakin yhdistyksiä lakkautetaan ja uusia perustetaan myös kuntaliitosten myötä”*. Yhteisenä nimittäjänä havainnoissa järjestöjen roolista yhteiskunnallisten rakenteiden muutoksessa on nähtävissä ajatus siitä, että kuntien ja järjestöjen välistä yhteistyötä tulisi vahvistaa siten, että palvelujen kilpailuttamisen rinnalla kulkee myös muita yhteistoiminnan muotoja, joilla voidaan pyrkiä ongelmien ehkäisemiseen, asiakkaiden osallisuuden vahvistamiseen ja yhteisöllisyyden tukemiseen.

## Tulevaisuuden visioita – miten kansainvälistyminen ilmenee järjestöjen kehittämisessä?

Korkeakoulujen ja järjestöjen kuten muidenkin yhteiskunnan toimijoiden kenttä on kansainvälinen. Koulutuksen ja toimialan kehittämisessä onkin otettava entistä vahvemmin huomioon se, että kansalaisyhteiskunnan toiminnan tasot vaihtelevat paikallisesta maailmanlaajuiseen. Työelämäjaksoilla on tullut esiin, että järjestöjen kehittämisen painopistealueina on yleisesti kansainvälinen yhteistyö. Myös opetussektorin tarpeita on tunnistettu: työelämäjaksolla toiminut opettaja on maininnut tarpeen järjestön substanssialan *”koulutuksen kehittämisestä eurooppalaiseen yhtenäiseen suuntaan”*.

Kehitysyhteistyötä tekevien ja humanitaarisen avun järjestöjen toiminnan ytimessä on luonnollisesti kansainvälisyys. Työelämäjaksoilla esimerkiksi kansainvälinen apu kotimaan toiminnassa on tullut tutuksi, kun eräs opettaja oli osallistunut turvapaikanhakijoiden hätämajoituksen organi-

sointiin ja henkilöstön rekrytointiin yhdessä piirin henkilöstön ja vapaaehtoistoimijoiden kanssa.

Valtioiden rajat ylittävä toiminta on kuitenkin arkipäivää muissakin järjestöissä. Kotimaiset järjestöt kuuluvat esimerkiksi eurooppalaisiin kattojärjestöihin, jotka vaikuttavat EU-politiikkaan. Järjestöt tekevät myös yhteistyötä poikkikansallisten kansalaisjärjestöjen kanssa. Monet liikkeet ovat edelleen kansallisesti järjestäytyneitä, vaikka niitä luonnehtiikin ylikansallinen toiminta.

Suomalaiset järjestöt antavat vahvan panoksen oman alansa kansainväliseen yhteistyöhön ja tuovat Suomeen tällä tavalla uusinta tietoa. Työelämäjaksojen antia onkin ollut myös järjestöjen globaaleissa verkostoissa työskentely ja ammattialan asiantuntemuksen kasvattaminen kansainvälisten yhteyksien, hankkeiden ja seminaarien kautta. Kansainvälistyminen on myös kotikansainvälistymistä, jolla viitataan niihin keinoihin, joilla kansainvälistä kokemusta ja vieraiden kulttuurien tuntemusta voi hankkia omassa maassa. Eräs opettaja esimerkiksi tutustui työelämäjaksollaan monikulttuuriseen hoitotyöhön. Yhteistyöjärjestöjä myös osallistui ammattikorkeakoulujen valtakunnalliselle kansainvälisyysviikolle. Jotta korkeakoulujen ja järjestöjen yhteistyössä ja järjestöalan asiantuntemuksen lisäämisessä päästäisiin yksittäisestä toiminnasta rakenteellisemmalle tasolle, on Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektin seuraavassa vaiheessa tavoitteena vahvistaa toimintaa kansainvälisissä verkostoissa. Kansainväliset kontaktit ja toiminta antavat vertailukohtaa omaan toimintaan ja mahdollistavat kehittymisen niin järjestöissä kuin korkeakouluissakin.

## Lopuksi

Oppimisen, osaamisen ja toimialojen kehittämisen sekä asiantuntijuuden määrittelyt ovat moniulotteistuneet ilmentyen vaikeutena ennakoida tarkasti työelämäosaamista. Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektilla on varsin laaja ja kunnianhimoinen tavoite osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistamisessa: hanke pyrkii tuottamaan entistä laaja-alaisempaa osaamista osallistaen toimintaan korkeakoulujen eri koulutusohjelmat sekä jär-



jestöjen heterogeeninen kenttä. Tästä käsin pyritään määrittämään järjestötyötä luotaavia yleisiä ja erityisiä lainalaisuuksia.

Järjestöjen asema varteenotettavana rekrytoitumiskohteena on kasvamassa kolmannen sektorin lisääntyvän työvoimatarpeen siivittämänä. Järjestöalan kehittämisen painopistealueiksi hankeaineistossa nousevat verkostoituminen, järjestöjen näkyvyyden lisääminen ja edunvalvonta. Korkeakouluhenkilöstö on työelämäjaksoillaan järjestöyhteistyökumppaneiden kanssa identifoinut useita järjestöjen kehittämisosaamisen tarpeita. Oppilaitokset voivat toimia kumppaneina järjestöjen koulutusten suunnittelussa, suuntaamisessa ja markkinoinnissa, asiantuntijuuden kehittämisessä verkostoissa, tukea järjestöjen osaamista hyvinvointipalvelujen tuottajina ja kehittää yhdessä järjestöjen kanssa vapaaehtoistoiminnan johtamista, arviointitoimintaa ja järjestöjen henkilöstökoulutusta. Opettajien panos järjestöjaksoilla voi myös ilmentyä tutkimus- ja kehitystyön valmiuksiin perustuvalla tiedontuotannolla. Tuotettua tietoa voidaan käyttää esimerkiksi vaikuttamistoiminnassa paikallisella, alueellisella, valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla. Tietoa voidaan hyödyntää myös päätöksenteon tukena, kansalaiskeskustelun virittämisessä sekä oppimateriaalina. Myöskään opiskelijapotentialia ei sovi unohtaa, kuten eräs opettaja tuo esiin vastatessaan kysymykseen siitä, muuttiko työelämäpäivitusjakso hänen käsitystään järjestöjen kehittämistoiminnasta: *”opiskelijoilla tai työharjoittelijoilla voi olla merkittävä rooli (järjestön) kehittämistoiminnassa esimerkiksi aineiston ja materiaalin kokoamisessa ja opinnäytetöiden tuottamisessa”*.

Koulutuksen kehittämisen näkökulmasta työelämäjaksoilla on vahvistunut ajatus yhteistyön vahvistamisen tärkeydestä. Erityisesti tämä liittyy oppimisympäristöjen kehittämiseen, kuten järjestöjen paikallisosastojen perustamiseen oppilaitoksiin. Yhteistyön paikkoja on myös hanketyössä ja palvelutoiminnassa. Myös järjestöjen kouluttajavalmiuksien kehittäminen nähdään tarpeellisena, jotta järjestöjen asiantuntemusta saadaan tehokkaammin mukaan opetukseen. Erään järjestöedustajan mukaan *”opetuksessa tulisi yhä painokkaammin näkyä järjestötoiminnan olemus ja merkitys”*. Toisaalta tärkeänä nähdään myös *”oppilaitosyhteistyön sisällyttäminen järjestön toimintasuunnitelmiin”*. Yhteistyön nähdään myöskehittävän opettajan

omaa ammatillista osaamista. Opettaja tuo esiin osallistuttuaan usean valtakunnallisen järjestön tapahtumaan, että *”oppimiskokemus oli arvokas monin tavoin – ison harjoituksen organisointi ja purku, eri organisaatioiden yhteistyö ja sen arviointi”*.

Yksi keskeinen työelämäjaksoillakin esiin noussut järjestöalan muutossuunta on julkisen vallan, elinkeinoelämän ja kolmannen sektorin muuttuneet roolit ja keskinäinen asema. Aihe liittyy järjestöihin ammatillisen työn foorumina, jonka laajan asiantuntijaresurssin hyödyntäminen ja huomioiminen suomalaisen yhteiskunnan eri alojen päätöksentekoprosessissa on olennaista. Toisaalta sektoreiden asemien rajankäynti tarkoittaa myös sitä, että kansalaisjärjestöjen toiminta nivoutuu yhä tiiviimmin julkiseen palvelutoimintaan ja rinnastuu toisaalta yritysten voittoa tavoittelevaan toimintaan. Tämä merkitsee sitä, että kansalaisyhteiskunta kokee yhä useammin joutuvansa sovittamaan toimintaansa näiden yhteiskunnan muiden osa-alueiden toimintalogiikkaan ja pelisääntöihin. Miten sitten yhdistää järjestöissä syntynyttä kokemuspäristä tietoa ja osaamista toimialan ja koulutuksen kehittämiseksi? Mikä on järjestötyön näkökulmasta yhteinen nimittäjä esimerkiksi seksologisen osaamisen ja koulutuksen kehittämisessä, kansanterveyden ja lasten terveyden edistämässä, järjestöjen ja kuntien yhteistyön rakentamisessa ja ammatillisessa edunvalvonnassa? Yksi keskeinen toimialan kehittämiskysymys on, miten yhdistää uudella tavalla tietoa ja asiantuntemusta, joka kertyy kansalaistoiminnan, edunvalvonnan ja palvelutuotannon kautta.

Järjestöalalla on omat substanssilähtöiset osaamistarpeensa, mutta lieinee perusteltua väittää, että järjestötyöstä on löydettävissä yleiset sektorin erityisyyteen kiteytyvät ominaispiirteensä. Eri järjestöaloilla tarvittavan erilaisen osaamisen yhdistämisen kautta hankkeessa pyritään pääsemään järjestöalan ytimeen, johon sisältyvät muun muassa yhdistyslaki, aatteellisuus, vapaaehtoistoiminta ja osallisuus, järjestötyön johtaminen ja kehittäminen, edunvalvonta ja vaikuttamistoiminta. Tavoitteena onkin, että muun muassa nämä ulottuvuudet sisältävä yleinen järjestötyön toimintalogiikka kirkastetaan eri alojen opetussuunnitelmiin.

## Lähteet

Hyväri, Susanna. 2008. Kansalaistoimintaan suuntautuminen sosiaali- ja terveysalan sekä kirkon alan opinnäytetöissä. Teoksessa Holopainen, A., Lind, K. & Niemelä, J. 2008. Ammattikorkeakoulut kansalaistoinnassa. Oikeusministeriön julkaisuja 2008:7. Humanistinen ammattikorkeakoulu Sarja C. Oppimateriaalit 16. Diakonia-ammattikorkeakoulujen julkaisuja 2008:15 c. Sähköisenä <http://www.humak.fi/documents/kansalaistoiminta.pdf>

Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti. 2010. Julkaisematon aineisto.

Järjestöt sosiaali- ja terveyspolitiikan toimijoina. Kansalaisjärjestötoiminnan strategia2003.Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.

Laitila, Minna. 2010. Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä. Fenomenografinen lähestymistapa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.

Lampinen, Osmo. 1995. Ammattikorkeakoulujen tehtävät ja muodostuminen. Teoksessa Korhonen, K. & Mäkinen, R. (toim.) Ammattikorkeakoulut uudistuvina oppimisympäristöinä. Jyväskylän yliopisto. Kasvustieteiden tutkimuslaitos. Julkaisusarja B. Teoria ja käytäntö 91.

Peltosalmi, J., Vuorinen, M. & Särkelä, R. 2009. Järjestöbarometri 2009. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

MLL:n terveyden edistämisen ohjelma 2009–2015  
[http://www.mll.fi/ajankohtaista/terveyden\\_edistamisen\\_ohjelma/](http://www.mll.fi/ajankohtaista/terveyden_edistamisen_ohjelma/)

Mäkelä, Keijo. 2006. Nuotta 2015. Nuorisotalon koulutustoimikunnan alaisen koulutuksen tarveselvitys. Monisteita 8. Opetushallitus.

Peltosalmi, Juha, Vuorinen, Marja & Särkelä, Riitta. 2010. Järjestöbarometri 2010. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Pihlaja, Ritva. 2010. Kolmas sektori maaseutukunnissa. Julkaisuja 19, Helsingin yliopisto, Ruralia- Instituutti.

Rantanen, Teemu & Toikko, Timo. 2006. Käytäntötutkimuksesta kansalislähtöiseen kehittämiseen. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön aikakauskirja Janus 14, 301–308.

Tapaninen, Eero. 2010. Järjestöosaaminen sosiaali- ja terveysalalla 1–2 op. Toteuttamissuunnitelma kevät 2011. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ulkoasiainministeriö. 2010. Kehityspoliittinen kansalaisyhteiskuntalinjaus. Helsinki: ulkoasiainministeriö.

Yhdistysnetti. 2010. Patentti- ja rekisterihallitus.<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>

Yleishyödyllisten yhteisöjen verotusta selvittäneen työryhmän muistio. Valtiovarainministeriön julkaisuja 31/2009. Helsinki: valtiovarainministeriö.

**www-sivut**

[www.ytn.fi](http://www.ytn.fi)

Anne Astikainen & Sirpa Sulku

# Ammatillinen työ sosiaali- ja terveysjärjestöissä ja työelämäpäivityksen mahdollisuudet

Pohdimme artikkelissa sosiaali- ja terveysalan ammatillista järjestötyötä. Minkälaisista osatekijöistä työ koostuu? Millaista osaamista tarvitaan?

Työskentelemme Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitossa (STKL), toinen keskustoimistossa Helsingissä ja toinen aluetoimistossa Jyväskylässä. Tarkastelemme aihetta pääosin omien kokemustemme kautta, jonkin verran yleistäen ja laajempia kysymyksiä pohtien sekä Järjestöbarometrien tuloksia hyödyntäen. Humanistisen ammattikorkeakoulun (HUMAK) Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektiin liitymme työelämäpäivittäjien ohjauksen sekä hankkeen ohjaus- ja kehittämisryhmien jäsenyyden kautta.

Järjestöillä tarkoitamme tässä artikkelissa sosiaali- ja terveysalan järjestöjä, jotka toimivat paikallisella, alueellisella, valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla. Sosiaali- ja terveysalan järjestöjä ovat muun muassa eläkeläis-, päihde-, mielenterveys-, kansanterveys-, lastensuojelu- ja potilasjärjestöt.

## Työpaikkana sosiaali- ja terveysjärjestö

Järjestö on yleiskäsite, joka pitää sisällään paikallisyhdistykset, piiriorganisaatiot ja erilaiset liitot. Valtakunnallisia sosiaali- ja terveysjärjestöjä on noin 200 ja paikallisyhdistyksiä ja piiriyhdistyksiä yhteensä noin 8 300 (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2010).

*Paikallisyhdistys* on paikallisesti, useimmiten kunnan tai seutukunnan alueella toimiva rekisteröity tai rekisteröimätön henkilöyhdistys ja toisinaan myös yhteisöjäsenten muodostama yhdistys. Paikallistasolla toimivat yhdistykset toimivat pääosin pienillä budjeteilla ja vapaaehtoisvoimin.

Niiden anti on useimmiten ihmisten kohtaamisessa, vapaaehtoistoiminnan ja vertaistuen tarjoamisessa sekä virkistystoiminnassa. *Piiriorganisaatio* on yhdistysten alueellinen yhteenliittymä, joka toimii esimerkiksi yhden maakunnan alueella. Paikallisyhdistysten ja niitä kokoavien piiriyhdistysten muodostamaa valtakunnallista organisaatiota sanotaan *liitoksi*. Valtakunnallisten liittojen tärkein tehtävä on yleensä yhteiskunnalliseen päätöksentekoon vaikuttaminen sekä omien jäsenyhdistysten tukeminen ja toimintaedellytysten vahvistaminen. *Keskusliitoiksi* puolestaan sanotaan valtakunnallisten liittojen muodostamaa yhteistoimintaelintä.

Koottua tietoa koko sosiaali- ja terveysjärjestöjen palveluksessa olevasta henkilöstöstä ei ole saatavilla mistään rekisteristä. Vuoden 2008 lopussa Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) avustusta saaneet järjestöt työllistivät reilut 30 000 henkilöä. Henkilöstökulut olivat noin miljardi euroa, mikä on 52 % järjestöjen kokonaiskuluista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tilastot puolestaan kertovat, että vuonna 2009 järjestöjen sosiaalipalveluissa työskenteli 20 000 henkilöä. (Peltosalmi ym. 2010, 107–108.)

Valtakunnallisista sosiaali- ja terveysjärjestöistä noin puolet on keski-suuria työnantajia, jotka työllistävät 10–100 henkilöä. Järjestöistä 44 % on pieniä, alle 10 henkilön työyhteisöjä. Suuria, yli sadan työntekijän organisaatioita on parikymmentä. Valtakunnallisten järjestöjen henkilöstömäärä on viimeisten kymmenen vuoden aikana ollut kasvussa. Vuonna 2008 järjestöissä työskenteli lähes 9 500 työntekijää kokopäiväiseksi muutettuna. Vuonna 2010 järjestöistä 14 % ennakoii henkilöstölisäyksiä tulevaisuudessa. (Peltosalmi ym. 2010, 108–110.)

Paikallisyhdistyksistä joka kolmannessa oli palkattua henkilökuntaa vuoden 2009 lopussa. Yhdessä yhdistyksessä oli keskimäärin neljä työntekijää. Yhdistyksistä 21 % oli sellaisia, joissa työskenteli vain yksi henkilö. Palkattua henkilöstöä oli erityisesti palveluja tuottavissa yhdistyksissä, enimmillään henkilöstöä saattoi olla lähes 350. Eri toimialoista eläkeläisyhdistysten toiminta perustui useimmiten ainoastaan vapaaehtoistyöhön. Kaupunkikunnissa ja usean kunnan alueella toimivissa yhdistyksissä oli palkattua henkilöstöä useammin kuin maaseudulla. Yhdistyksistä henkilöstömäärä oli edellisvuoteen verrattuna vähentynyt 22 %:lla ja kasvanut 12 %:lla. Ennakoinnit viittaavat henkilöstömäärän pienenemisen jat-

kumiseen entistä suuremmassa osassa paikallisyhdistyksiä. (Peltosalmi ym. 2010, 45–48.)

Toiminnan laajentumisen merkkejä paikallistasolla ovat uusien toimintamuotojen aloittaminen tai olemassa olevien määrällinen kasvu. Taustalla voi olla yhteistyön lisääntyminen eri tahojen kanssa, vapaaehtoisten, jäsenten ja osallistujien lukumäärän kasvu tai uusi projekti. (Peltosalmi ym. 2010, 41.) Paikallisyhdistyksissä toiminnan kasvu liittyy erityisesti vapaaehtoistoimijoiden määrään ja osaamiseen, mutta heijastuu myös ammatillisen työvoiman tarpeeseen paikallis-, alue- ja valtakunnan tasolle. Vapaaehtoistoiminnassa koetut kehittämishaasteet kytkeytyvät ammatillisesti organisoidun tuen, koulutuksen ja muun ohjauksen tarpeisiin. Yhdistykset tarvitsevat Järjestöbarometrin 2009 mukaan vinkkejä, ohjausta ja koulutusta muun muassa toiminnan tunnetuksi tekemiseen, yhdistystoiminnan käytäntöjen tehostamiseen, jäsenten aktivoimiseen, vapaaehtoistoiminnan vahvistamiseen, yhteistyön tekemiseen eri tahojen kanssa sekä vaikuttamistoimintaan (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2009, 43).

Valtakunnallisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan laajentuminen liittyy yleensä toiminnan kehittämiseen yhdellä tai useammalla osa-alueella (esimerkiksi projekti, palvelutuotanto, vaikuttaminen, vertaistointi). Myös jäsenmäärän ja järjestöä kohtaan tunnetun mielenkiinnon kasvu voi olla taustalla. Vuonna 2010 järjestöistä 28 % ennakoi toiminnan edelleen laajentuvan. Toisaalta, toimintaa laajentavien järjestöjen osuus on vähentynyt viime vuosina tasaisesti, ja toimintaa supistavia järjestöjä oli tänä vuonna 10 % enemmän kuin vuosi sitten. Vähennykset liittyvät usein taloudellisten resurssien pienenemiseen. (Peltosalmi ym. 2010, 86–88.)

## Järjestötyön erityispiirteitä ja osaamistarpeita

Sosiaali- ja terveysalan järjestökentällä erityistä on heikoimmassa asemassa olevien äänitorvena toimiminen, monenlaisten tarpeiden kohtaaminen, pienten resurssien kanssa taiteilu. Sosiaali- ja terveysalan järjestöt tarjoavat ainutlaatuista tukea ihmisille, jotka muutoin helposti joutuvat yhteiskunnan ulkopuolelle. Tällaisia henkilöitä ovat muun muassa päihdeongelmaiset, mielenterveyskuntoutujat, pitkäaikaissairaat ja työttömät.

Millaista ammatillista työtä järjestöissä tehdään? Järjestöissä suunnitellaan, hallinnoidaan, kehitetään ja kokeillaan, tutkitaan, koulutetaan, ohjataan ryhmiä, hoidetaan taloutta, johdetaan ihmisiä ja asioita, viestitään, tuotetaan palveluja ja niin edelleen. Iso osa työstä on tavallisia toimistossa tai ihmisten kanssa tehtäviä töitä. Lisäksi ammatilliseen järjestötyöhön liittyy erityisesti vapaaehtoistoiminnan ja vertaistoiminnan tukea ja ohjausta, vaikuttamista yhteiskunnallisiin asioihin, tuen ja palvelujen kehittämistä sekä asiantuntijana toimimista.

Järjestöissä työskennellään erilaisilla tutkinto- ja tehtävänimikkeillä. Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen työntekijöiden korkeakoulututkinnot ovat yleensä yhteiskunta-, kasvatusta- ja terveystieteiden maastosta sekä sosiaali- ja terveysalalta. Lisäksi tarvitaan henkilöitä, joilla on koulutus esimerkiksi taloudenhoitoon, henkilöstöhallintoon, viestintä- ja markkinointikysymyksiin, sihteerinä tai assistenttina toimimiseen. Myös oikeustieteen ja lainsäädännön osaajia työskentelee järjestöissä. Järjestöissä, kuten missä tahansa työyhteisössä, on erilaisia johtamistehtäviä kuten toiminnan-, talous-, kehittämis-, järjestö- ja projektijohtaja sekä erilaisia tukitoimia kuten toimisto- ja koulutussihteerit ja vaihteenhoitaja. Lukuisissa asiantuntijatehtävissä työskentelee erilaisia päälliköitä, koordinaattoreita, erityisasiantuntijoita ja suunnittelijoita.

Järjestöissä tarvitaan monenlaista osaamista. Tyypillisesti järjestöjen ammattilaiset ovat jostakin substanssista lähteviä generalisteja. Esimerkiksi järjestössä työskentelevä yhteiskuntatieteilijä toimii omasta tieteenalastaan käsin, mutta hänen tulee usein hallita jollain tavalla myös esimerkiksi tiedottamisen, talousseurannan, raportoinnin ja kokousjärjestelyt. Työ sisältää monenlaisia tehtäviä kahvinkeitosta verkostojen johtamiseen sekä kokouskäytännöistä edustustehtäviin. Järjestötyössä ei ole kovin paljon tehtäviä, jotka ”eivät kuulu minulle”.

Pohjimmiltaan järjestöissä tehtävän työn osaamisvaatimukset ovat samanlaisia kuin missä tahansa organisaatiossa – on kyse sitten yrityksessä, oppilaitoksesta, kunnallisesta organisaatiosta, valtion virastosta tai järjestöstä. Ihan tavallisia asioita, joita järjestötyössä tarvitaan, ovat yhteistyötaidot, kyky oppia uutta ja joustavuus. Niin ikään järjestöjä on monenlaisia, esimerkiksi kansalaisjärjestöjä ja palveluja tuottavia järjestöjä, isoja ja pie-



niä järjestöjä sekä paikallisia ja valtakunnallisia toimijoita, mikä luonnollisestikin heijastuu osaamistarpeisiin.

Järjestöosaamisen yhtenä ytimenä on ymmärrys järjestötoiminnan luonteesta ja vapaaehtoistoiminnan ja vertaistoiminnan merkityksestä osana kokonaisuutta. Järjestöosaajaksi oppii tekemällä. Perustiedot järjestötoiminnan ominaisuuksista on hyvä saada osana perusopintoja riippumatta siitä, opiskeleeko jollakin erityisellä järjestölinjalla tai onko suuntautumassa työskentelemään järjestössä. Yksi järjestöosaamisen ulottuvuus on se, että myös muualla kuin järjestösektorilla työskentelevät hahmottavat ja ymmärtävät järjestöjen aseman ja merkityksen sosiaali- ja terveysalalla sekä yhteistyökumppanina. Julkisella tai yksityisellä sektorilla työskentelevien sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten on hyvä olla tietoisia järjestöjen roolista sosiaali- ja terveysalan kentällä. Ammattilaisten toivotaan osaan ohjata asiakkaita tarpeen mukaan esimerkiksi järjestöjen ennaltaehkäisevän toiminnan, vertaistuen tai erilaisen neuvonnan äärelle.

Joskus käy niin, että vapaaehtoisena järjestössä toiminut työllistyy samaan järjestöön. Siihen on monia syitä, joista yhtenä rekrytoinnin helpous (on helpompi rekrytoida tuttu ihminen läheltä kuin lähteä merta edemmäs kalaan) sekä vapaaehtoistoiminnan kautta tuleva kokemus toiminnan ytimeistä. Luonnollisestikin työllistyminen edellyttää useimmiten myös soveltuvan koulutuksen. Aktiivisuus ja vapaaehtoisena toimiminen on plussaa monen työnantajan silmissä.

## **Järjestö oppimisympäristönä työelämäpäivittäjälle**

Järjestötyön perusluonteen vuoksi korkeakouluyhteistyöhön liittyvät odotukset voi tiivistää kolmeen seikkaan: 1) selkeys, 2) ohjaus ja 3) tulijan sopivuus tehtävään. Työpaikkaa helpottaa suunnattomasti, kun oppilaitos antaa selkeät raamit tavoitteista ja ohjaa opiskelijaa työelämäpäivityksen aikana. Järjestöissä on monenlaisia tehtäviä rutiineista ja järjestelytoista haastaviin selvitystöihin ja ryhmien vetämiseen. Oppilaitoksen on tunnistettava tehtävien kirjo ja ohjattava opiskelijoita työpaikkoihin sen mukaisesti. Opiskelijan on tiedostettava omat vahvuutensa ja kehittämistä kai-

paavat kohtansa, jotta tehtävät voidaan räätälöidä niiden mukaisesti. Tehtävien ja osaamisen kohtaaminen ovat molemminpuolinen etu.

Järjestötyön luonteesta nousevat opiskelijaan kohdistuvat toiveet. Nii-  
tä on kolme: 1) joustavuus, 2) oma-aloitteisuus ja 3) rohkeus. Järjestötyö  
edellyttää joustavuutta, olipa tehtävä mikä hyvänsä. Monen järjestön arki-  
päivää ovat pienet resurssit – myös ohjauksen suhteen – joten opiskelijan  
kannalta itsenäisyys on kultaakin kalliimpaa. On hyvä olla sen verran roh-  
kea, että tarttuu hommaan, osaa sanoa ellei jotain osaa, tai jos kaipaa lisä-  
haasteita. Järjestöissä voi testata osaamisensa rajoja ja saada loistavia onnis-  
tumisen kokemuksia – tai epäonnistua luvan kanssa.

Työelämäpäivittäjän rooli oppilaitoksen ja järjestön välimaastossa on  
mielenkiintoinen. Työelämäpäivittäjä on mukana järjestön arjessa ja tekee  
tälle sovitusti harjoitustyönsä. Hän ei kuitenkaan ole työsuhteessa järjes-  
töön, vaan oppilaitokseen. Oppilaitos taas vapauttaa työelämäpäivittäjän  
mahdollisuuksien mukaan opetustöistä. On tärkeää, että työelämäpäivi-  
tyksessä olevan rooli ja asema on selkeä ja kirkas kaikille osapuolille.

Moni järjestötyöntekijä toivoo voivansa tehdä nykyistä enemmän oppi-  
laitosyhteistyötä – kun vain tietäsi mitä, kenen kanssa ja millä syklillä. Jy-  
väskylässä toimii järjestöjen ja oppilaitosten yhteistyötä kehittävä työryh-  
mä, jossa on havaittu että järjestöt ja oppilaitokset toivovat yhteistyöhön  
selkeyttä ja toimivuutta. Järjestökentällä hämmennystä aiheuttaa muun  
muassa se, että jokaisella oppilaitoksella on omat käytäntönsä opiskelijoi-  
den harjoitteluihin liittyen.

## Kokemuksia ohjauksesta

STKL:n työelämäpäivityksissä Jyväskylässä kohtasivat omien alojensa am-  
mattilaiset, pitkään työelämässä olleet asiantuntijat. Yhteistyö oli toimivaa  
ja molemminpuolinen hyöty oli ilmeinen. Hyödyn saaminen edellyttää  
kykyä ja halua käyttää tarjolla olevaa osaamista. Tässä auttaa myös kahden  
erilaisen kulttuurin kunnioitus. Työpaikkaohjaajaa helpotti aiempi kohta-  
laisen pitkä työkokemus oppilaitosmaailmassa. Samoin molempien am-  
mattikorkeakoulujen joustavuus ja työelämälähtöisyys oli ehdoton plussa.

Oppilaitosten välillä on eroja työelämäpäivityksen pituudessa sekä opetustyöstä irrottautumisen mahdollisuudessa. Opettajan tullessa erilaiseen kulttuuriin on hyvä, että hän voi irrottautua opetustyöstä ja muista oppilaitoksen mukaansa vievistä vastuista. Sisäänajo vie oman aikansa, ja työelämänkin kannalta on hyvä varata keskustelulle ja tutustumiselle aikaa. Luonnollisesti tällaisen tarve vaihtelee tehtävästä ja henkilöistä riippuen.

Opettajien kannattaa ilman muuta oman työnsä ja kehittymisensä takia päivittää tietojaan järjestötyöhön liittyen. Oppilaitoksissa – kuten missä tahansa muuallakin – syntyy helposti itsensä siteeraamisen riski – puhutaan vuodesta toiseen asioita, joista aika on jo ajanut ohi. Vastaavasti järjestöjen näkökulmasta katsottuna kyseenalaistaminen on tervetullutta, sillä monessa kohtaa työ on mahdollista tehdä toisin.

STKL otti keväällä 2010 vastaan kaksi työelämäpäivitykseen tulevaa opettajaa, joista toinen oli HUMAKista ja toinen Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Molempien kanssa sovittiin yhdessä tehtävistä ja aikatauluista. HUMAKin työelämäpäivittäjä on tehnyt kartoitusta, jossa haetaan järjestöjen ja julkisen yhteisen strategian paikkaa ja tarvetta. JAMK:n työelämäpäivittäjä on selvittänyt järjestöosaamisen tilaa ja tarvetta oppilaitoksen eri opinnoissa, kartoittanut työpaikkaohjaajien koulutustarvetta, suunnitellut työpaikkaohjaajien koulutusta yhteistyössä muiden työelämäpäivittäjien kanssa sekä kartoittanut järjestöjen opinnäytetöiden aiheita.

Molempien työelämäpäivityksessä olevien henkilöiden kanssa on yhdessä sovittu molemmin puolin mielekkäät tehtävät. STKL on saanut työelämäpäivittäjien ansiosta arvokasta, tarpeellista tietoa, jota muuten ei olisi ollut mahdollista kerätä. Työelämäpäivittäjien ohjaus on hyvin erityyppistä kuin tuoreiden opiskelijoiden tai vasta työelämään astuvien nuorten. Ohjaus on käytännössä tarkoittanut muutamia tapaamisia työelämäpäivityksen aikana sekä teemojen kuljettamista mukana alueellisessa kehittämistoiminnassa.

## Miksi? Hyötyjä eri osapuolille

Kannattaako sosiaali- ja terveysjärjestöjen antaa aikaa ja tilaa työelämäpäivittäjille? Maksaaako asiaan panostaminen vaivan? Mielestämme kyllä: jär-

jestöjen kannattaa avata työelämää ja työskentely-ympäristöjään ammatti-korkeakoulujen työelämäpäivittäjille.

Päivittäjät seuraavat järjestöissä tehtävää työskentelyä saadakseen siitä ajankohtaisen kuvan ja osallistuvat toimintaan. Lisäksi he hoitavat itsenäisesti jonkin sovittun asian tai projektin, josta on oikeaa hyötyä järjestölle. Työelämäpäivittäjien tarjoama osaaminen ja työpanos ovat järjestöille maksuttomia. Kustannukset muodostuvat lähinnä ohjaukseen menevästä ajasta.

Työelämäpäivittäjien ohjaaminen on antoisaa ja valaisevaa. He ovat ammattitaitoisia aikuisia, jotka ovat olleet pitkään työelämässä. Heillä on kokemusta ja näkemystä asioista sekä tuntuma nuorten opiskelijoiden maailmaan. Järjestöt voivat saada päivittäjiltä uusia, tuoreita ajatuksia ja näkökulmia. Päivittäjät voivat auttaa järjestöjä näkemään asioita toisella tavalla ja sitä kautta vaikuttaa järjestöjen työelämän, toimintatapojen ja käytäntöjen kehittymiseen.

Opettajien työelämäpäivitysjärjestelmä tarjoaa järjestöille mahdollisuuden tehdä järjestötyötä tunnetuksi oppilaitoksille ja vaikuttaa opetukseen ja koulutukseen. Järjestöt voivat työelämäpäivittäjien kautta välittää odotuksia ja tarpeita opetussisältöihin. Järjestössä ollessaan päivittäjät poimivat ideoita opetuksen kehittämiseen ja aikanaan heijastavat niitä työssään tuleville ammattilaisille.

Entä millaiselta näyttää järjestöjen ammatillisen työn tulevaisuus? Tietäällä alueilla on havaittavissa muutostarpeita ja kasvu- sekä kehittämismahdollisuuksia, mutta toisaalta rahoituksen vähenemisen myötä myös työpaikkojen määrä voi vähetä. Järjestöissä saatetaan joutua käymään YT-neuvotteluita ja turvautumaan lomautuksiin samaan tapaan kuin muilla sektoreilla, vaikka ne aiemmin olivat kohtalaisen vähän käytettyjä. Toisaalta järjestöt kohtaavat muiden tapaan myös asiantuntijoiden rekrytointiongelmia. Mitä tahansa tapahtuu, järjestöissä tarvitaan monipuolisesti eri alojen osaajia ja asiantuntijoita.

Tämä kirjan taustalla oleva hanke, jossa kehitetään korkeakoulujen opetusta vastaamaan ammatillisen järjestötyön osaamistarpeisiin, on terve-tullut ja hieno ponnistus järjestöosaamisen kehittämisen kentällä. On tärkeää, että järjestömaailma on näkyvillä opetussuunnitelmissa. Korkeakou-

lut ovat merkittävässä asemassa kun tarkastellaan järjestöosaamisen lisäämistä sekä ihmisten valmiuksia työskennellä järjestöissä ja tehdä yhteistyötä järjestöjen kanssa. Asiantuntijaksi ja osaajaksi kehitytään, kun sovelletaan opittua käytäntöön ja saadaan kokemusta.

Kun työelämässä tarjoutuu tavalla tai toisella mahdollisuus sukeltaa toiselle toimialalle oppimaan uutta, kannattaa se ilman muuta hyödyntää. Opettajien työelämäpäivityksessä tällainen mahdollisuus tarjoutuu sekä järjestölle että oppilaitokselle: järjestöt voivat oivaltaa ja omaksua tuoreita näkökulmia opettajilta ja opettajat järjestöiltä. Toivottavasti käytäntö elää ja kehittyy jatkossakin. Vuoropuhelun lisääminen ja tehostaminen korkeakoulujen ja järjestöjen työelämän välillä on enemmän kuin toivottavaa.

## Lähteet

Peltosalmi, J., Vuorinen, M. & Särkelä, R. 2010. Järjestöbarometri 2010. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Peltosalmi, J., Vuorinen, M. & Särkelä, R. 2009. Järjestöbarometri 2009. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Anne Kärki

## Sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutus osana järjestötyötä

Otsikon voi koulutuksen näkökulmasta ymmärtää monella tavoin: järjestöt opiskelijoiden oppimisympäristöinä, korkeakoulu järjestöyöntekijöiden kouluttajana, korkeakoulu kehittämisen kumppanina. Järjestöjen näkökulmasta sosiaali- ja terveysalan koulutusta järjestävät oppilaitokset voidaan nähdä järjestötyön kumppaneina ja myös toteuttajatahoina.

Haasteena on erityisesti järjestöjen muuttuva rooli palvelun tuottajiksi sosiaali- ja terveysalan julkisen ja yksityisen sektorin rinnalle. Palvelutuotanto on siirtynyt monessa organisaatiossa vapaaehtoistyöstä lähemmäs yksityissektorin työtä. Syyt tähän muutokseen ovat monet, niistä nostaisiin esille erityisesti vapaaehtoistyön rahoitusmuotojen muutokset ja vähentymisen sekä järjestöjen palvelujen muuttumisen julkisen sektorin palvelua täydentäväksi ja näin julkisen rahoituksen piiriin kuuluvaksi toiminnaksi. Toki järjestöjen palvelutuotanto on jälleen muutoksessa kilpailulainsäädännön ja terveystalouden tuottamisen valvonnan tiukennuttua. Toiminnan rahoitusta pidettiin lähes vakiintuneena ja muutokset rahoittajien painotuksissa ovat johtaneet monen palvelun lakkauttamiseen tai muuttamiseen maksulliseksi kunnille tai asiakkaille.

Järjestöjen rooli kuntoutuspalvelujen kehittäjinä tai uusien toimintamallien pilotointiympäristönä on myös haasteiden edessä. Esimerkiksi KELA:n tai kuntien hankintaprosessit ja hankintalain tulkinnot ovat järjestöjen ja niihin rinnastettavien pk-yritysten näkökulmasta johtaneet palvelutuottajien riskien lisääntymiseen, alihinnoitteluun ja hankintaprosessin raskauteen (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2010).

Muutos sosiaali- ja terveystalouden täydentäväksi järjestelmäksi loi järjestöihin työpaikkoja sosiaali- ja terveysalan tutkimuksen suorittaneille. Uudessa tilanteessa palvelujen leikkaukset ovat myös johtaneet järjestöissä

henkilöstön vähennyksiin. Vuonna 2007 Suomessa oli pelkästään sosiaalipalveluja tuottavia järjestöjä tai yhdistyksiä lähes tuhat. Järjestöbarometrin 2010 mukaan valtakunnallisten järjestöjen kokonaiskulut olivat vuonna 2008 jo lähes miljardin luokkaa ja näissä (n=113) toimivan henkilöstön määrä lähenteli 10 000 (Peltosalmi ym. 2010).

Työelämän muutokset on huomioitava korkeakoulutuksen tavoitteissa ja valmistuvien työntekijöiden muuttuneina osaamisalueina. Järjestöjen toiminnan muutokset edellyttävät järjestötyön luonteen ymmärtämistä ja järjestöjen rahoitusmuotojen nykyistä parempaa tuntemusta sosiaali- ja terveysalan ammatteihin valmistuvilta.

## **Yrittäjyysosaaminen järjestötyön hyödyksi**

Yrittäjyysosaaminen on määritelty sosiaali- ja terveysalan koulutusten yhdeksi osaamisalueeksi Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja monissa muissa korkeakouluissa jo pitkään. Ammattikorkeakoulusta valmistuneen kompetensseihin työyhteisöosaamisen alueella on kirjattu yrittäjyysvalmiuksien omaksuminen (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto 2010). Tämä tavoite takaa valmistuvien työntekijöiden paremman yrittäjyysosaamisen tulevaisuudessa ellei sitä jo aiemmin ole korkeakoulutuksessa huomioitu. Koulutuksen toteutuksissa järjestöillä on mahdollisuus toimia oppimisympäristönä opiskelijoille, jos vain järjestöt itse tämän mahdollisuuden huomaavat ja hyväksi käyttävät. Järjestössä opiskellut on motivoituneempi ja valmiimpi sijoittumaan erilaisiin tehtäviin järjestöissä niin vapaaehtoisena kuin palkattuna työntekijänä.

## **Järjestöt uusien innovaatioiden lähteenä**

Korkeakoulujen tehtävänä on tunnistaa ja vauhdittaa alueellisista tarpeista nousevia uusia palveluja ja tuotteita. Ammattikorkeakoulusta valmistuneen innovaatio-osaamisen opiskelu mahdollistaa erilaiset tutkimus- ja kehittämistehtävät myös järjestöissä. Aktiiviset järjestöt rekrytoivat systemaattisesti opiskelijoita innovaatiotyöhön luoden todellisen työelämää ja oppijaa hyödyntävän yhteistoiminnan. Järjestöjen rahoituksen muutokset

Suomessa edellyttävät myös uudenlaisen projektitoiminnan suunnittelua ja toteutusta. Järjestöjen kehittämistehtäviin palkattujen projektityöntekijöiden määrää voitaneen osin kasvattaa opintojaan suorittavilla opiskelijoilla, jolloin järjestöissä tarvittava projektiosaaminen ja riittävä henkilöstömäärä taataan.

## Kansainvälisyys ja järjestötyö

Kansainvälisyys- ja monikulttuurisuusosaaminen on haaste kaikille suomalaisille järjestöille ja korkeakouluille. Koulutusorganisaatioilla olisi opittavaa järjestöjen tavoissa käsitellä konflikteja, kouluttaa järjestökenttää kohtaamaan maahanmuuttajia autettavina ja järjestöjen jäseniä toimimaan muissa kulttuureissa. Järjestöt myös varmasti hyötyisivät kansainvälisten koulutusohjelmien ja vaihto-opiskelijoiden kanssa tehtävästä tiiviimmästä yhteistyöstä. Tällä yhteistyöalueella otamme vasta ensiaskelia Suomessa.

## Muutos yhdistyslaissa ohjaa hyvinvointialan palvelutuotantoa

*”Yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena.”*

Julkisen tuen ja hankerahoituksen kaventuminen pysyvän toiminnan toteuttamiseen johtaa yhä selkeämmin muutostarpeeseen yhdistysmuodon vaihtamiseen yritysmuodoksi osassa yhdistyksistä. Osa yhdistyksistä palanee järjestötyön juurille. Järjestöt tulevat siis yhä toimimaan sosiaali- ja terveysalalta valmistuneiden työllistäjänä sekä vapaaehtoistyön ympäristönä. Palvelutarjontaan vakiintuneet järjestöt voivat hyödyntää korkeakoulu yhteistyötä niin harjoitteluympäristöinä kuin kehittämisalustoina. Hyvinvointialan palvelutuotannon haasteet (kilpailutus, palvelumuotoilu, tuotteistaminen) koskettavat siis edelleen osaa järjestöjä. Korkeakoulujen kanssa tehtävä systemaattinen yhteistyö ja kehittäminen voivat toimia järjestöjen tukena niiden pyrkiessä vastaamaan näihin haasteisiin.



## Lähteet

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. 2010. Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa.

[http://www.haaga-helia.fi/fi/aokk/taeydennyskoulutus/lindex\\_html/ARE-NE\\_n\\_suositus.pdf](http://www.haaga-helia.fi/fi/aokk/taeydennyskoulutus/lindex_html/ARE-NE_n_suositus.pdf), viitattu 4.4.2011

Peltosalmi, Juha, Vuorinen, Marja & Särkelä, Riitta. 2010. Järjestöbarometri 2010. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Susanna Hyväri, Jari Helminen & Eeva Ryynänen

# Järjestötoiminta sosiaali- ja terveysalan oppimisympäristönä – esimerkkinä Diakonia-ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyö

## 1 Muutokset sosiaali- ja terveysalan kansalaislähtöisessä työssä

Sosiaali- ja terveysalan järjestöissä tehtävä työ on muuttunut selkeästi ammatilliseen suuntaan. Ammatillistumiskehitykseen ovat vaikuttaneet muun muassa lisääntyneet asiantuntijatehtävät ja kansainvälistymiskehitys. Aaro Harjun (2008, 67; ks. myös Lind & Kaunismaa 2008) mukaan ammatillistumiskehitys on ollut kahtalainen. Yhtäältä järjestöihin on palkattu pää- tai osatoimisia työntekijöitä, toisaalta erityisesti palveluiden tuottaminen on lisännyt palkatun henkilöstön määrää. Toisaalta ammatillistuminen on merkinnyt myös toimintatapojen ja käytäntöjen muutosta. Tällä hän tarkoittaa sitä, että *”toimintaa on alettu tehdä yhä ammatillisemmin, vaikka tekijöinä olisivat vapaaehtoiset”*. Järjestöjä koskeva tilanne kuvaa myös sosiaali- ja terveysalalla toimivien yhdistysten ja säätiöiden kehityskulkua. Monet, varsinkin palvelutuotantoon keskittyneet järjestöt ovatkin varteenotettava ammatillisen suuntautumisen ja työllistymisen vaihtoehto sosiaali- ja terveysalan opiskelijoille. Järjestötoiminnan tuntemus ja perehtyneisyys kansalaistoiminnan erityisluonteeseen tulisikin sosiaali- ja terveysalan koulutuksessa huomioida entistä painokkaammin.

Järjestöjen palvelutuotanto toteutuu usein eri organisaatioiden välisenä toimintana (Hyväri 2008, 94). Hallinto, johtaminen ja itse käytännön työ ovat pienissä järjestöissä ja paikallistasolla lähellä toisiaan. Ammattiryhmien ja kansalaistoimijoiden yhteistyö sekä vuorovaikutus ovat toiminnan

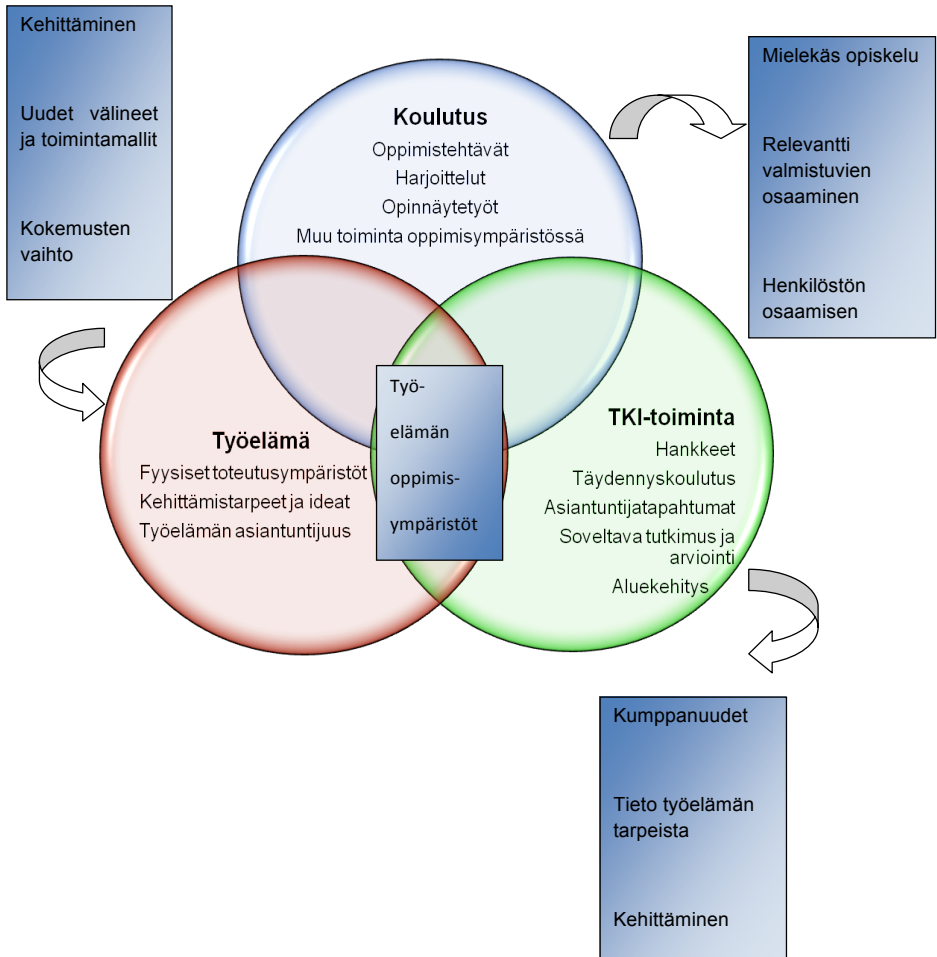
onnistumisen perusedellytyksiä. Sosiaali- ja terveysalan kolmannen sektorin toimijoiden on luotava mahdollisuuksia kansalaisosallistumiselle. Esimerkiksi nuorisolaki (27.1.2006/ 72; 693/2010) velvoittaa kuntia eri tavoin tukemaan nuorten aktiivista kansalaisuutta. Sosiaali- ja terveyspalvelujen kansallisissa ohjelmissa korostetaan puolestaan kansalaisten ja palvelukäyttäjien roolin vahvistamista niin palvelujen suunnittelussa kuin kehittämisesäkin. Tulevaisuudessa ammattilaisten kyky tarkastella toimintaansa palvelun käyttäjien ja kansalaisten näkökulmasta korostuu ja tulee yhä tärkeämmäksi (Hyväri & Nylund 2010). Laadukas toiminta edellyttää palvelujen käyttäjien ja kansalaisten äänen kuulemistä.

Tarkastelemme tässä artikkelissa sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden työhön sekä työkäytäntöihin perehtymisen mahdollisuuksia ja edellytyksiä nimenomaan kolmannella sektorilla, kuten yhdistyksissä ja säätyissä. Esittelemme Diakonia-ammattikorkeakoulussa (Diak) omaksutun toimintamallin oppimisympäristöihin ja jäsenämme opiskelijan ja opettajan välisestä vuorovaikutusta järjestötoimijoiden tarjoamissa oppimisympäristöissä. Lisäksi pohdimme ammattikorkeakoulujen ja sosiaali- ja terveysalan järjestöjen välisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan mahdollisuuksia. Artikkelin pohjaa kokemuksiin korkeakoulun ja järjestöjen toteutuneesta yhteistyöstä, Diakin opettajien työelämäjaksoraporteissa esittämiin näkemyksiin sekä havaintoihin Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektin nykyisestä vaiheesta.

## 2 Oppimisympäristöt korkeakoulun työelämäyhteistyössä

Työelämän oppimisympäristöissä on kyse ammattikorkeakoulun opiskelijoiden ja henkilöstön sekä työelämän edustajien yhteistyöstä. Toiminnassa yhdistyvät oppiminen, tutkimus ja kehittäminen. Työelämän oppimisympäristöt mahdollistavat ammattikorkeakouluopiskelijoiden työelämäläheisen opiskelun, tukevat heidän ammatillista kasvuaan sekä työelämää tutkivan ja kehittävän työotteen omaksumista. Ammattikorkeakoulun henkilöstölle ne tarjoavat mahdollisuuden muun muassa opetustoiminnan työelämävastaavuuden tarkasteluun. (Thitz 2007.)

Seuraava kuvio jäsentää Diakissa omaksuttua oppimisympäristöjen toimintamallia.



Kuvio 1. Diakin oppimisympäristöjen toimintamalli

Diakissa työelämän oppimisympäristöjen rakentaminen aloitettiin vuonna 2006. Oppimisympäristöt rakentuvat osaksi valittuja työelämäkohteita.

ta. Esimerkiksi Diakin Etelän yksikössä työelämätoimintaa jäsennettiin seitsemään teemalliseen työelämän oppimisympäristöön. Työelämän oppimisympäristöllä tarkoitetaan sopimusperusteista yhteistyötä, jota työelämän edustajat sekä ammattikorkeakoulun opiskelijat ja henkilöstö tekevät yhteisen tavoitteen suuntaisesti. Työelämän oppimisympäristölle on luonteenomaista yhden tai useamman työyhteisön ja ammattikorkeakoulun pitkäkestoinen ja jatkuva yhteistyö, jota nimetyt vastuuhenkilöt ohjaavat. Työelämän oppimisympäristössä yhteistyö voi toteutua esimerkiksi ammattikorkeakouluopiskelijoiden työharjoitteluina, heidän kehittämistehätvinään ja opinnäytetöinään, ammattikorkeakoulun ja työelämäkumppaneiden yhteisinä seminaareina, ammatillisina täydennyskoulutusprosesseinä, työnohjauspalveluina sekä hankkeina.

Diak Etelän yksikkö ja Laurea-ammattikorkeakoulu toteuttivat yhdessä *Työelämäosaamisen asiantuntijuus* -projektin vuosina 2006–2007 (ESR tavoite 3 -ohjelma). Projektin keskiössä olivat ammattikorkeakouluopettajien työelämäjaksot, jotka tähtäsivät työelämän oppimisympäristöjen rakentamiseen. Työelämän oppimisympäristöistä Diak hakee toimintamahdollisuuksia ammattikorkeakoululain (2003/351) mukaisesti opetuksen, aluekehitystyön sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan toteuttamiseen välittömässä työelämäyhteydessä. Työelämäjaksojen tavoitteita olivat (1) opettajan opetusalan mukaisen työelämäläheisen tiedon ja taidon vahvistaminen, (2) oppimisympäristöjen rakentaminen ammattikorkeakouluopiskelijoille työelämään sekä (3) työelämän tarpeista nousevien teemojen ja toimintojen hakeminen ammattikorkeakoulun työelämäpalveluihin (esim. ammatillinen täydennyskoulutus ja hankkeet).

Diak Etelän yksikön 21 opettajaa osallistuivat noin kaksi kalenterikukautta kestäneille työelämäjaksoille. Heistä yhdeksän opettajaa perehtyi jonkin yhdistyksen tai säätiön toimintaan. Kun opettajilla oli mahdollisuus perehtyä työelämäjaksollaan useampaan työelämätahoon, perehtyivät mainitut yhdeksän opettajaa kaikkiaan yhteentoista kolmannen sektorin eri työyhteisöön.

Meneillään olevassa *Järjestöosaajana työmarkkinoille* -projektissa opettajat ovat mukana järjestöjen kehittämistyössä ja rakentavat yhteistyökäytäntöjä, jotka vahvistaisivat järjestöjen valmiutta toimia ammattiin valmen-

tautumisen monipuolisina oppimisympäristöinä. Korkeakoulujen näkökulmasta uutena haasteena on osallistua kansalaistoiminnan alueelliseen tutkimus- ja kehittämistyöhön.

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 1.) on kerätty oppimisympäristöiksi jäsennetyt sosiaali- ja terveysalan käytännön toimintamuodot ja niitä koskevat kolmannen sektorin organisaatiot Diak Etelässä.

**Taulukko 1. Oppimisympäristöt kolmannen sektorin organisaatioissa**

<b>TYÖELÄMÄN OPPIMISYMPÄRISTÖT</b>	<b>KOLMANNEN SEKTORIN ORGANISAATIO</b>
<b>Lasten, nuorten ja perheiden kanssa tehtävä työ</b>	Kriminaalihuollon tukisäätiö (Krits) Pienperheyhdistys ry Väestöliitto
<b>Aikuisten kanssa tehtävä kuntouttava ja osallistava työ</b>	Asumispalvelusäätiö (Aspa) Helsingin Diakonissalaitoksen Naisten valmennuskeskus Walma Vailla vakinaista asuntoa ry (Vva)
<b>Ikääntyvien ja vanhusten kanssa tehtävä työ</b>	Helsingin Diakonissalaitoksen Hia-koti
<b>Mielenterveys- ja päihdetyö</b>	Alvi ry:n Kartanoyhteisö Helsingin Diakonissalaitoksen Huume-kuntoutuspoliklinikka Helsingin Diakonissalaitoksen Perheen yhdistetyn hoidon yksikkö Pyy Mielen-terveyden keskusliitto ry Suomen mielenterveysseuran Koivula (Koti nuorille mielenterveyskuntoutu-jille)

Työelämän oppimisympäristöjen lähtökohdat ohjasivat ammattikorkeakouluopettajia hakeutumaan työelämäjaksoilla tunnettujen ja vakaina pidettyjen kolmannen sektorin toimijatahojen yhteyteen ja rakentamaan heidän kanssaan pitkäkestoista kumppanuutta. Ammattikorkeakoulun opetustoiminnan näkökulmasta toiveena on, että työelämätaho voi tarjota useammalle opiskelijalle lukukausittain harjoittelumahdollisuuksia ja

opinnäytetyöaiheita. Onnistuneimmillaan opinnäytetyön aiheet täydentävät toisiaan ja syventävät keskeisiä oppimisympäristöjen keskeisiä teema-alueita.

Työharjoittelut edellyttävät myös vaatimusten mukaista ohjausta työelämän edustajalta, esimerkiksi ammattikorkeakoulussa sairaanhoitajaksi opiskelevan ohjaajalla tulee olla vastaava tutkinto. Näin on erityisesti silloin, kun työharjoittelussa perehdytään asiakastyöhön. Kansalaistoiminnan osalta olennaisia ovat monipuoliset kontaktit sekä ammattihenkilöstöön että eri kansalaistoimijaryhmiin. Ammattikorkeakoulun tavoite on myös, että työelämäkumppaneilla on taloudellisia sekä henkilöstöresursseja esimerkiksi yhteiseen kehittämisen ja tutkimustoimintaan.

### 3 Oppimisympäristöjen rakentuminen kolmannen sektorin työhön

Työelämäosaamisen asiantuntijuus -projektin työelämäjaksoilta opettajat hakivat käytäntölähtöiseen osaamiseensa lisävahvistusta sekä ajankoh-taisuutta. Kokemukset ja näkemykset työelämäjaksoilta työstettiin työelämäraportteihin. Yhdistyksissä ja säätiöissä toimineet opettajat luonnehtivat työelämäjaksoja antoisiksi, mielenkiintoisiksi ja opettavaisiksi. Osallistuminen kolmannen sektorin, kuten yhdistysten ja säätiöiden toimintaan tarjosi tähän hyvän mahdollisuuden. Sosiaali- ja terveysalojen yhdistyksissä ja säätiöissä hanke- ja projektityö on merkittävässä asemassa kuten myös uusien työkäytäntöjen kokeiluun pohjaava kehittämistyö.

Eräs ammattikorkeakouluopettaja kuvasi raportissaan työelämäjakson oppimiskokemuksestaan seuraavasti: *”Projekti tarjosi minulle tilaisuuden tutustua työelämän nykykäytäntöihin ja kasvattaa tietojani sosiaalialan työstä valmentavan ja osallistavan sekä työllistävän työn alueelta”*. Työelämäjaksoille osallistuneiden opettajien odotukset kohdentuivat usein kolmannen sektorin työkentällä yksilö- ja ryhmälähtöisiin ohjauskäytäntöihin, aktivoiviin ja osallistaviin tai kuntouttaviin työmenetelmiin sekä vapaaehtoistyön ja vertaistuen mahdollisuuksiin perehtymiseen. Työelämäjaksojen aikana opettajat pyrkivät myös tavoittamaan työn arkeen pohjautuvan kuvan asiakastyön toteutusmahdollisuuksista sekä työn osaamisvaatimuksis-

ta, kuten toinen opettaja työelämäraportissaan kuvasi: *”Käymieni lukuis-  
ten keskustelujen avulla työelämän oppimisympäristöissä olen pyrkinyt tavoit-  
tamaan realistisen kuvan työn haasteellisuudesta ja vaativuudesta. Sosiaa-  
lialan opettaja en olisi koskaan voinut tavoittaa työn olemusta muutoin, kun  
asettumalla sisään tuohon maailmaan.”* Työelämä oppimisympäristönä ko-  
rosta uudenlaista ymmärrystä asiantuntijaksi oppimisesta, jolloin tiedon  
sekä taidon oppiminen ja näiden käyttäminen ovat osa samaa, yhtenäistä  
prosessia (Komonen 2007). Ammattikorkeakouluopettajien ja työelämä-  
toimijoiden keskinäinen havaintojen vaihtaminen, keskustelut ja pohdin-  
ta mahdollistavat oppimisen ja yhteistyön rakentumisen työelämäjaksoilla.

Ammattikorkeakouluopettajien kolmannella sektorilla suorittamat työ-  
elämäjaksot tuottivat aineksia Diakin opetustoiminnan vahvistamiseen  
muun muassa perhetyön käytäntöjen ja menetelmien, huume- ja mielen-  
terveyskuntoutujien kanssa tehtävä työn sekä vanhustyön ilmaisullisten ja  
luovien työmenetelmien osalta. Koulutuksellisia haasteina tulivat esiin  
myös vertaistuen merkitys ja vertaisryhmän ohjaus, omaisten huomioimi-  
nen sosiaali- ja terveysalan työssä sekä vapaaehtoistyön kysymykset sekä  
tukihenkilötoiminta. Kolmannen sektorin työelämäjaksokokemusten jäl-  
keen ammattikorkeakouluopettaja kirjoittaa tukihenkilötoiminnasta seu-  
raavasti: *”Haasteena sosiaali- ja terveysalojen koulutuksessa voisi olla esimer-  
kiksi tukihenkilökoulutuksen ja tukihenkilönä toimimisen yhdistäminen koko  
opiskelun ajan. ... Tämä mahdollisuus voisi liittyä joko nykyisiin opintokoko-  
naisuuksiin tai yhtenä mahdollisuutena vapaasti valittaviin opintoihin. ...  
Tukihenkilönä toimiminen antaa mahdollisuuden vuorovaikutussuhteen ke-  
hittymisen oppimiseen.”*

Järjestöissä, yhdistyksissä ja säätiöissä toteutuneet ammattikorkeakou-  
luopettajien työelämäjaksot kirvoittivat opettajat tarkastelemaan ja otta-  
maan raporteissaan kantaa luokkahuonetyöstä irtaantuvan ja monimuo-  
toistuvan oppimisen puolesta esimerkiksi seuraavalla tavalla: *”Opetustoi-  
mintaa tulisikin organisoida yhä enemmän projekteja, verkostoja ja erilaisia  
avoimia oppimisympäristöjä sekä oppimisalustoja strukturoimalla ... Tarvit-  
taisiin erityisesti sellaisia hybridisiä rajanylityksiä, joiden ansiosta työmenetel-  
mät rikastuisivat ja muuttuisivat monipuolisemmiksi.”*



Pasi Savonmäen (2007) mukaan ammattikorkeakouluopettajuus on kehittynyt kohti ulkoisten ja sisäisten yhteistyösuhteiden rakentamista ja ylläpitämistä. Arto Rautajoki (2009) puolestaan tuo esiin tutkimuksesaan työelämäyhteyteen kytkeytyvässä ammattikorkeakouluopettajuudesta työn ohjaajan, tutkivan otteen ohjaajan, tasavertaisen kehittäjäkumppanin ja sosiaalialan kriittisen keskustelijan orientaatiot. Yhteistyösuhteita rakentava sekä ohjauksellista otettava korostava että tutkimukselliseen ja kehittävään otteeseen tähtäävä ammattikorkeakouluopettajuus on läsnä myös Diakin opettajien työelämäjaksojen raporteissa.

Ammattikorkeakouluopetusta on kutsuttu työelämäläheiseksi, jolloin työelämän tarpeisiin vastaamisen ohella opetukseen voi sisältyä työkäytännöjen arviointia, kyseenalaistamista ja kehittämistä. Työelämäläheisyyden toteuttamiseksi Diakin opettajat suunnittelivat työelämäjaksoillaan sosiaali- ja terveysalojen kolmannen sektorin toimijatahojen kanssa (1) lukukausittain toistuvia työharjoittelumahdollisuuksia ammattikorkeakouluopiskelijoille, (2) opinnäyteyhteistyötä, (3) asiantuntijavaihtoa kontaktiope- tuksen yhteyteen (mm. alustukset ja luennot) sekä (4) työelämäedustajil- le suunnattuja seminaareja eri teemoista (muun muassa myötätuntuuppu- mus) sekä ammatillisia täydennyskoulutusprosesseja (esimerkiksi työkäy- tännöt ja -menetelmät huume kuntoutujaperheen ja heidän lastensa kans- sa) sekä (5) työhöjauspalveluja. Orastavia ideoita syntyi myös (6) tutki- mustoiminnan käynnistämiseksi sosiaali- ja terveysalojen työn tulokselli- suuden ja vaikuttavuuden arviointivälineiden rakentamiseksi.

Ammattikorkeakouluopiskelijoiden työharjoitteluja opettajat suunnit- telivat työyhteisön kanssa siten, että näihin sisältyi usein asiakasryhmän ohjaus sekä opinnäytetyön tekeminen. Yksi opettajista kirjoittaa: ”*Opis- kelijoilla olisi mahdollisuus suorittaa harjoittelu niin, että he osallistuisivat lasten vertaisryhmän ohjaamiseen yhdessä työntekijän kanssa ja tämän lisäksi osallistuisivat perheleirille ... Harjoittelu edellyttää opiskelijalta sitoutumista pitempiketoiseen projektiin ... Harjoittelun lisäksi opiskelijalla on mahdol- lisuus tehdä opinnäytetyö projektin pohjalta.*” Lisäksi opinnäytetöitä raken- nettiin laajemman teeman ympärille, jolloin useat ammattikorkeakoulu- opiskelijat voisivat liittyä opinnäytetyöllään saman teeman tarkasteluun eri

näkökulmista. Tällöin opinnäytetyöryppään ohjaukseen voisivat osallistua Diakin opettaja ja työelämätahon edustaja.

Diakin opettajien työelämäjaksot sosiaali- ja terveysalan yhdistyksissä ja säätiöissä käynnistivät työelämän oppimisympäristöjen rakentamisen näiden toimijoiden kanssa. Sosiaali- ja terveysalojen kolmannen sektorin toimijoiden palvelutarjonta sekä rikas kokeilu- että hanke- ja projektitoiminta antavat tähän hyvät edellytykset. Toimivan lähtökohdan yhteistyölle ja työelämään sijoittuvalle oppimisympäristölle antaa toimijoiden yhdessä sopima ja rajaama toiminta-alue sekä aito, henkilötasolle yltävä halu toimia kumppaneina. Tätä lähtökohtaa ammattikorkeakouluopettaja kuvasi työelämäjaksosn raportissaan näin: *”Lähtökohta olisi sellaisen eritellyn ja rajatun yhteisen toiminta-alueen ja toiminnan etsintä, valinta ja käynnistäminen, missä yhteistyö on tarpeen ja mielekäästä ... Tapa, jolla yhteistyö käynnistetään, tulisi lähteä kyseessä olevien toiminnan toteuttajilta tai ainakin heidän kanssaan avoimena keskusteluna eikä organisaation ylempien tahojen määrittelemänä ... parhaita tuloksia saavutetaan, kun osapuolet tuntevat toisensa, luottavat toisiinsa, viitekehykset täydentävät toisiaan ja kommunikointi on vapaaehtoista ja avointa.”* Samaan viittaa myös Tuula Koistinen (2009, 184) sosiaalialan osaamiskeskuksen, sosiaalitoimiston ja sosiaalityöntekijöiden välistä yhteistyötä koskevassa tutkimuksessaan. Hänen mukaansa osaamisen kehittäminen eri toimijoiden yhteistyönä on sitä onnistuneempaa, mitä luottamuksellisemmassa ja vuoropuheluun tukeutuvassa tilassa tämä toteutuu.

## 4 Oppimisen ohjaus työelämän oppimisympäristöissä

Ammattikorkeakoulun tavoitteena on edistää opiskelijoiden kasvamista työelämän asiantuntijoiksi. Opiskelijan osallistuminen asiantuntijakulttuuriin jo opiskelun varhaisessa vaiheessa antaa hänelle mahdollisuuden oppia monia taitoja, joita ei opi oppilaitoksen seinien sisällä. (Suomala 2003, 97.) Esimerkkinä Diakin ja kolmannen sektorin työelämätahon välisestä yhteistyöstä toimii Helsingin Diakonissalaitoksen (HDL) kanssa tehtävä työ. Tarkastelu painottuu ammattikorkeakouluopiskelijan ja -opettajan sekä työelämätahon edustajan väliseen vuorovaikutukseen ja ohjauk-

sen merkitykseen. Oppimisen ohjaus on ammattikorkeakoulupedagogiikan keskeinen osa-alue, jolla pyritään tukemaan opiskelijan ammatillisen osaamisen edistymistä ja ehkäisemään opintojen viivästymistä ja keskeytymistä (Isokorpi 2003, 111).

HDL tarjoaa laajasti sosiaali- ja terveyspalveluja, jolloin se on eri palvelualueidensa (asumispalvelut, huume- ja mielenterveystyö, lapsi- ja perheytyö) kautta mukana monissa Diak Etelän työelämän oppimisympäristöissä. Diakin ja HDL:n välinen yhteistyö muodostuu koulutustoiminnan näkökulmasta muun muassa opiskelijoiden käytännönharjoittelusta, opin- näytetöistä, työelämätutorialtoiminnasta, asiantuntijavaihdosta sekä Diakin opiskelijoiden ja henkilökunnan tutustumiskäynneistä HDL:n eri palvelu- alueiden toimipisteisiin ja diakoniaprojekteihin. Diakin ja HDL:n väliseen yhteistyöhön kuuluvat myös projektit, tutkimusyhteistyö sekä ammatillisen täydennyskoulutuksen tarjoaminen HDL:n työntekijöille. Yhteistyös- sä on pidetty tärkeänä vastavuoroisuutta ja kummallekin osapuolelle tule- vaa hyötyä.

Työelämän oppimisympäristötyöskentely edellyttää opetushenkilöstöl- tä halukkuutta asettua niin työelämätoimijoiden kuin opiskelijoiden rin- nalle. Yhteistyön mahdollistuminen edellyttää niin kykyä kuulla työelämä- tahon sekä opiskelijoiden toiveet kuin tahtoa käydä neuvotteluja eri ta- hojen odotusten ja toimintakäytäntöjen yhteensovittamiseksi. Opetushen- kilöstön tulee pitää aktiivisesti yhteyttä työelämätahoon ja olla tietoinen työelämässä tapahtuvista ajankohtaisista ilmiöistä. Pitkäkestoinen ja toimi- va työelämäyhteistyö ja onnistuneet projektit edellyttävät ammattikorkea- koulussa toimivan henkilöstön monitasoista sitoutumista (Suomala 2003, 102).

HDL:n eri palvelualueet ja diakoniaprojektit tarjoavat elämänmakui- sen ja kiinnostavan mutta myös haastavan mahdollisuuden työelämäyh- teistyöhön. Opiskelijat saattavat kohdata ensimmäistä kertaa ihmisiä, joi- den elämä ei ole mennyt ”keskiviivaa pitkin”. Opiskelijat saattavat jän- nittää tai säikähtää aluksi harjoitteluissaan ja muussa yhteistyössä, kuten opinnäytetöissä kohtaamiensa ilmiöiden ja asiakkaiden elämäntilantei- siin pohjaavien kysymysten karuutta. Tilannetta konkretisoi opettajan ko- kemus HDL:ssä toteutuneelta työelämäjaksoltaan: *”Tunsin jakson aikana*

*monta kertaa syvää liikutusta kuullessani asiakkaiden kertomuksia omasta elämästään. Joidenkin nuorten elämäntarinat olivat kohtuuttomia ja surullisia ja saivat kyynleet silmiini. ... Henkilökunnan aamukokouksessa oli minulle käsittämättömiä sanoja ja asioita; koppelo, audia, bentsoja, kenttää. Ulkopuolisuuden tunne tulee herkästi tilanteissa, joissa ei löydy tuttuutta työstä, viitekehyksestä, työmenetelmistä.”* Opiskelijat ovat kuvanneet yhteistyötä HDL:n asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa kuitenkin avartavaksi ja silmiä avaavaksi kokemukseksi. Monet ovat kokeneet kasvaneensa ihmisinä ja tulevina ammattilaisina. Käsitys omasta ammattialasta on laajentunut ja itseluottamus sekä rohkeus ovat kasvaneet ja asenteet esimerkiksi päihteitä käyttäviin ovat saattaneet muuttua.

Turvallinen ohjaussuhde sekä työelämätahon edustajan että opettajan kanssa on lähtökohta oppimiselle ja opiskelijan ammatilliselle kasvu- le. Vuorovaikutuksessa tulee olla tilaa onnistumisen kokemusten käsittelyn lisäksi myös ihmettelylle, epävarmuudelle ja erilaisille tunteille. Ohjauksen tarkoituksena on auttaa opiskelijoita oman oppimisprosessinsa henkilökohtaistamisessa ja omakohtaisen kokemuksellisuuden ja merkityksellisyiden löytämisessä (Isokorpi 2003, 115). Opiskelijan ja opettajan välinen vuorovaikutussuhde on opiskelijakohtaisesti ainutkertainen, mikä edellyttää ohjaavalta opettajalta herkkyyttä ja paneutumista jokaiseen opiskelijaan yksilönä, halua olla läsnä ja ymmärtää opiskelijaa. Kuuntelun ja arvostuksen ilmapiirissä tapahtuneet ohjauskeskustelut koetaan hedelmälliseksi ja pakottomiksi (Kukkonen 2007).

Käytännön harjoitteluyhteistyön ohella työelämätutortoiminta on hyväksi koettu yhteistyömuoto Diakin ja HDL:n välillä. Työelämätutoroinnissa opettajatutorin työpariksi linkittyä työelämän edustaja, jota tutorryhmä ja opettaja tapaavat lukukausittain. Tapaamiset voidaan sopia joko oppilaitoksen tai mieluummin työelämätutorin työpaikalle. Työelämätutor kulkee oman tutorryhmänsä mukana parhaimmillaan useita lukukausia. Opiskelijat kuulevat työelämätutorin kautta tuoreita kuulumisia työelämästä ja työelämätutor tukee opiskelijoita ammatillisessa kasvussa. Työelämätutorointi on tarjonnut opiskelijoille mahdollisuuden kurkistaa ehkäpä itselle vieraaseen, mutta omaan ammattialaan kuuluvaan työhön. Työelämätutor saa työhönsä uutta näkökulmaa, hän pääsee siirtämään hil-

jaista tietoa ja saa tietoa tämän päivän ammattikorkeakoulutuksesta sekä hänelle tarjolla olevista koulutuksista. Työyhteisöllä on toiminnan kautta mahdollisuus tehdä näkyväksi omaa työtään opiskelijoille ja auttaa heitä myös rekrytoitumaan kyseiselle alalle. Myös opettaja pääsee toiminnan myötä tutustumaan johonkin erityisalaan, vaikkapa asunnottomille tarjottavaan asumispalveluun. Työelämäktutoreiden ja opettajien välinen yhteistyö mahdollistaa myös sen, että työelämäktutoreiden ohjausosaaminen syvenee.

Tutkimusten mukaan sekä opiskelijoiden, opettajien että työelämän edustajien kokemukset työssä oppimisesta ovat pääosin myönteisiä. Harjoittelujaksoilla tapahtuva työssä oppiminen motivoi opiskelijaa ja lähentää koulutusta ja työelämää luontevasti toisiinsa. Työelämäktaholle harjoittelujaksot tarjoavat mahdollisuuden potentiaaliin työntekijöihin tutustumiseen ja rekrytointiin. Toimivan yhteistyön ja vuorovaikutuksen haasteita ovat resurssien puute, kaikille osapuolille sopivien yhteisten aikojen löytäminen esimerkiksi harjoittelujen ohjauskeskusteluihin, työntekijöiden vaihtuvuus sekä sitoutuminen pitkäkestoiseen yhteistyöhön työelämän jatkuvista muutostilanteista johtuen. Sekä työelämän että koulutuksen tulee nähdä yhteistyön, kuten opiskelijoiden harjoittelun ohjauksen merkitys resursointina tulevaisuuteen. Yhteistyön koordinointi, järjestäminen ja laadun takaaminen on molempien osapuolten vastuulla. (Korhonen 2008.)

## 5 Tutkimus- ja kehitystyö kansalaistoiminnan oppimisympäristöissä

Kansalaistoiminnan oppimisympäristöissä on kyse ammattikorkeakoulun opiskelijoiden ja henkilöstön sekä työelämän edustajien yhteistyöstä. Toiminnassa yhdistyvät oppiminen, tutkimus ja kehittäminen. Oppimisympäristöt mahdollistavat ammattikorkeakouluopiskelijoiden työelämäktäheisen opiskelun, tukevat heidän ammatillista kasvuaan sekä työelämää tutkivan ja kehittävän työotteen omaksumista. Ammattikorkeakoulun henkilöstölle ne tarjoavat mahdollisuuden muun muassa opetustoiminnan työelämäktävastaavuuden tarkasteluun sekä monipuoliseen kehittämistoimintaan.

Oppimisympäristöt antavat myös hyvän perustan luoda pitkäjänteistä tutkimus- ja kehittämistoimintaa, joka tukee ja edistää kehittämistyötä järjestöissä ja yhdistyksissä. Diakissa tavoitteena on kehittää pitkäjänteistä kehittämisyhteistyötä järjestöjen kanssa. Esimerkiksi *Järjestöosaajana työmarkkinoille* -projektin yhteydessä on käynnistetty tutkimusyhteistyö Sininauhasäätiön ja Diakin välille. Tavoitteena on luoda tutkimus- ja kehittämistyön käytäntöjä, jotka olisivat omaleimaisia juuri järjestön ja toiminnan näkökulmasta. Erityisesti palvelun käyttäjiä halutaan osallistaa tutkimus- ja kehittämistyöhön ja luoda ammattikäytäntöjen ja palvelujen arviointia, joissa asiakkaiden ja kansalaisten ääni pääsee kuuluviin (Hyväri 2007; 2009).

Työelämälle oppimisympäristötyöskentely tarjoaa mahdollisuuksia työkäytäntöjen sekä työyhteisöjen tutkimusperusteiseen kehittämiseen. Jotta niin ammattikorkeakoulun opiskelijat ja henkilöstö kuin kansalaistoiminta hyötyvät työelämän oppimisympäristöistä on kaiken lähtökohta yhteistyö, vuorovaikutus ja yhteisten tavoitteiden asettaminen.

Kolmannelle sektorille, sosiaali- ja terveysalan järjestöihin, yhdistyksiin ja säätiöihin rakentuvat työelämän oppimisympäristöt haastavat yhteistyökumppaneita usein jo asiakaskuntansa kautta, mistä ammattikorkeakouluopettaja toteaa työelämäjakson raportissaan seuraavaa: *”yksiköt ovat kaikki vaativan hoidon paikkoja siinä mielessä, että siellä kohdataan kaikkein syrjäytyneimpiä ja moniongelmaisimpia”*. Kolmannen sektorin työyhteisöt tarjoavat kuitenkin mielenkiintoisia käytännönharjoittelujen sekä muun yhteistyön areenoita monipuolisen hanke- ja projektitoimintansa sekä työkäytäntöjä kehittävän kokeilutoiminnan välityksellä. Vaativaan toimintaan osallistuminen yksin ammattikorkeakouluopiskelijoiden harjoittelujen ja opinnäytetöiden kautta edellyttää oppimisympäristöjä, jossa tutkija-kehittäjät, kansalaistoiminnan osaajat, opettajat ja opiskelijat luovat yhteisöllistä osaamiskulttuuria.

## Lähteet

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/ 351.

Harju, Aaro. 2008. Ammattilaisuuden ja kansalaistoiminnan suhde. Teoksessa: Holopainen, Anne & Kimmo, Lind & Niemelä, Jorma. (toim.) Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriön julkaisuja 2008:7. Humanistinen ammattikorkeakoulu Sarja C. Oppimateriaalit 16. Diakonia-ammattikorkeakoulujen julkaisuja 2008:15 c. 67–77. Sähköisenä <http://www.humak.fi/documents/kansalaistoiminta.pdf>

Hyväri, Susanna. 2007. Kuntoutuminen, identiteettityö ja kokemuksen politiikka. Teoksessa Teoksessa Rissanen, Päivi. (toim.) Skitsofreniasta kuntoutuminen. Mielenterveyden keskusliiton viestintä ja tutkimusosaston julkaisu 2.

Hyväri, Susanna 2008. Kansalaistoimintaan suuntautuminen sosiaali- ja terveys- sekä kirkonalan opinnäytetöissä. Teoksessa Holopainen, Anne & Lind, Kimmo & Niemelä, Jorma (toim.). Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriön julkaisuja 2008:7. Humanistinen ammattikorkeakoulu Sarja C. Oppimateriaalit 16. Diakonia-ammattikorkeakoulujen julkaisuja 2008:15 c. Sähköisenä <http://www.humak.fi/documents/kansalaistoiminta.pdf>

Hyväri, Susanna 2009. Vertaisryhmät syrjäytymisen voittamisen näyttämöinä. Ryhmätyö 4/2009.

Hyväri, Susanna & Nylund Marianne. 2010. Yhteisöllisiä menetelmiä syrjäytymisen voittamisessa. Teoksessa: Laine, Terhi & Hyväri, Susanna & Vuokila-Oikkonen, Päivi (toim.) Syrjäytymistä vastaan sosiaali- ja terveysalalla. Tammi, Helsinki.

Isokorpi, Tia. 2003. Ohjaus vuorovaikutuksena ammattikorkeakouluyhteisöissä. Teoksessa Kotila, Hannu. (toim.) Ammattikorkeakoulupedagogiikka. Helsinki: Edita Prima Oy, 111–127.

Komonen, Katja. 2007. Integratiivinen oppimisympäristö – työelämässä oppimisen pedagoginen malli. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 2/ 2007, 36–46.

Korhonen, Saira. 2008. Ohjaus siinä sivussa. Työelämässä toimivien ohjaajien kokemuksia sosionomi (AMK) -opiskelijoiden harjoittelun ohjauksesta. Kasvatustieteen lisensiaattitutkimus. Jyväskylän yliopisto. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A, tutkimuksia 20. Tampere: JuvenesPrint Oy.

Kostiainen, Tuula. 2009. Osaamisen kehittämisen neljä tilaa. Osaamiskeskuksen interventio sosiaalityöhön. Väitöskirja. *Acta Universitatis Tampensis* 1446. Tampere: Tampere University Press.

Kukkonen, Harri. 2007. Ohjauskeskustelu pelitilana. Erilaisuus ammatillisen opettajaopiskelijan ohjaamisessa. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Laki nuorisolain muuttamisesta 693/ 2010.

Nuorisolaki 27.1.2006/ 72

Rautajoki, Arto. 2009. Asiantuntijuutta vakuuttamassa. Opettajien työelämäsuhteen asiantuntijapuhe sosiaalialan ammattikorkeakouluverkoston työelämäprojekteissa. Väitöskirja. *Acta Universitatis Lapponiensis* 165. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Savonmäki, Pasi. 2007. Opettajien kollegiaalinen yhteistyö ammattikorkeakoulussa. Mikropolittinen näkökulma opettajuuteen. Väitöskirja. Koulutuksen tutkimuslaitos, tutkimuksia 23. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Suomala, Jyrki. 2003. Tutkimus- ja kehittämisprojektit opiskelijoiden oppimisympäristöinä. Teoksessa Kotila, Hannu. (toim.) *Ammattikorkeakoulupedagogiikka*. Helsinki: Edita Prima Oy, 95–108.



Thitz, Päivi 2007. Työelämän oppimisympäristöt – mahdollisuuksia ja kehittämishaasteita. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kehittämisesraportteja.

[https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/49967/jamk\\_1197280738\\_2.pdf?sequence=2](https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/49967/jamk_1197280738_2.pdf?sequence=2)

**Lauri Ahonen**

## **Koulutuskokemuksia kolmannelta sektorilta**

Olen toteuttanut kolmannen sektorin koulutuksia jo yli 10 vuotta. Artikkelini perustuu omakohtaisiin koulutuskokemuksiin, ei tieteelliseen tutkimukseen. Tarkoitukseni ei ole väittää joitakin asioita todeksi vaan ainoastaan kertoa, mitä on pyritty toteuttamaan ja mitä on tapahtunut.

### **Tausta**

Aloitin pestini Helsingin yliopiston palveluksessa vuonna 1996. Ensimmäinen toimipaikkani oli Vantaan täydennyskoulutuslaitoksella organisaation kehittämisen yksikössä. Aluksi toimin tutkijana muutaman vuoden ja siirryin sitten projektipäällikön tehtävään, jossa olen toiminut tähän asti. Myöhemmin yliopiston eri täydennyskoulutusyksiköistä muodostettiin yhtenäinen Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia ja kotipesäkseni tuli henkilöstön ja työyhteisön kehittämisen osaamisalue Helsingin yksikössä. Kolmannen sektorin koulutukset tulivat minulle ajankohtaisiksi 1990-luvun lopulla, joskin muistelen, että jo heti alkuaikoina ehdotin, että laitoksemme voisi järjestää koulutuksia myös tälle sektorille.

Yleishyödyllisen toiminnan kasvu oli poikkeuksellisen voimakasta 1990-luvun taloudellisen laman aikana ja sen jälkimainingeissa. Suurtyöttömyyden aikana kolmannesta sektorista tulikin yksi varteenotettava työllistymisen kanava. Tuolloin syntyi paljon uusia järjestöjä niin että vuonna 1991 kolmas sektori työllisti noin 32000 henkilöä, mutta jo vuonna 1998 yli 77000.

Sosiaali-, terveys- ja opetustoimen budjettisupistusten vuoksi palveluja jäi yhä enemmän vapaaehtoisorganisaatioiden hoidettaviksi. Näytti siltä kuin yhteiskunta olisi ollut vaivihkaa siirtämässä hyvinvointivaltiolle kuuluvia palveluja kolmannen sektorin vastuulle.

Järjestöt olivat uusien haasteiden edessä. Yhtäältä niiden odotettiin osaltaan vastaavan yhteiskunnallisten turvaverkkojen ylläpidosta ja toisaalta niiltä toivottiin apua työllistämiseen. Näihin haasteisiin ei ollut helppo vastata, kun varojen niukkuus asetti tiukkoja rajoja kolmannen sektorin toimintamahdollisuuksille. Tarve kokonaisvaltaisille koulutuksille oli ilmeinen.

Aloitimme kolme ensimmäistä kurssia syksyllä 1999 ja tämän jälkeen laitoksemme on toteuttanut monia erityyppisiä koulutuksia kolmannen sektorin kohderyhmille. Karkeasti jaoteltuna ne jakautuivat kahteen päätyyppiin: a) johtamiskoulutukset, b) työvoimapoliittiset koulutukset.

Koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa olen saanut paljon tukea työtovereiltani ja yhteistyökumppaneiltamme. Ensimmäisten kurssien aikana työparinani toimi kollegani Ulla Pehrsson, jolla oli paljon kokemusta järjestötyöstä.

Suurin osa koulutuksistamme on toteutettu yhteistyössä Vantaan Järjestöringin kanssa, joka perustettiin 1990-luvun lopulla Vantaan kaupungin aloitteesta paikkakunnalla toimivien yhdistysten yhteistyöelimeksi ja pitkäaikaistyöttömien työllistämiseksi. Järjestöringin vastuuhenkilöillä on ollut merkittävä osuus koulutustemme muotoutumisessa ja alkuvaiheen kehittämiskumppaneinamme toimivat muun muassa Paula Myllymäki, Leena Selander, Marja Auroma, Ulla Turpeinen, Kari Ahlström, Jarmo Ekman ja Tommi Ouvinen sekä suuri joukko yhdistyksen jäseniä. Erityisesti on mainittava Kari Ahlströmin panos kouluttajana ja järjestötyöllistymisen asiantuntijana. Myöhemmin syntyi hedelmällinen koulutusyhteistyö myös Espoon järjestöjen yhteisön kanssa, jolla on samankaltainen toimenkuva kuin Järjestöringilläkin.

Seuraavassa kerron ensimmäisistä järjestöjohtamiskoulutuksistamme ja omista kokemuksistani niiden toteuttamisessa.

## Toteuttamisongelmia

Kolmannen sektorin koulutusten suunnittelu oli minulle mieluinen tehtävä. Ensimmäisenä järjestökurssina ryhdyin suunnittelemaan johtamiskoulutusta. Alustava hahmottelu sujui jouheasti ja sisällöt alkoivat muokkau-

tua kuin itsestään. Kun sitten aloin suunnitella kustannusarviota, alkoivat yliopistollisen täydennyskoulutuksen ongelmakohdat ilmetä. Kurssien kustannukset nousivat niin suuriksi, että en yksinkertaisesti voinut niin korkealla hinnalla tarjota koulutusta järjestöväelle.

Tässä yhteydessä on selvennykseksi mainittava, että yliopistojen perusopetus on taloudellisesti turvattu ja osallistumismahdollisuudet opiskeluun ovat tasapuoliset, mutta samanlaista perusrahoitusta ei ole yhteiskunnan taholta järjestetty yliopistojen täydennyskoulutukselle. Täydennyskoulutuskurssien rahoittaminen tapahtuu monella eri tavalla. Pääsääntöisesti osallistujat maksavat itse oman koulutuksensa. Muina rahoitustapoina voidaan mainita erilaisten projektien yhteydessä toteutetut koulutukset tai esimerkiksi työttömille tarkoitettut kurssit, joita rahoittavat Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset) ja työvoimatoimistot.

Perusrahoituksen puute vaikeuttaa suuresti yliopistollisen täydennyskoulutuksen määrätietoista ja kokonaisvaltaista sekä toteuttamista että kehittämistä. Juuri kolmannen sektorin kohdalla tämä perusrahoituksen puute ilmeni räikeänä epäkohtana.

Johtamiskoulutuksen budjetti tuli nyt arvioida uudelleen ja suunnitteluvaiheen aikana sain hilattua koulutusmaksua jonkin verran pienemmäksi. Viidentoista opintoviikon kurssimaksu muodostui lopulta noin 9000 markan suuruiseksi (noin 1500 euroa). Kun näistä lähtökohdista sitten päätimme järjestää koulutuksen, saimme kokea karvaan pettymyksen. Osallistumismaksu osoittautui liian korkeaksi. Vaikka tiedotimme kurssistamme laajalti, koulutukseemme ilmoittautui vain kolme osallistujaa, jotka kaikki edustivat suuria vakavaraisia järjestöjä. Kun osallistujia ei ollut riittävästi, meidän oli peruttava koulutus.

Muistan hyvin, kuinka tuskalliselta tuo ”koulutuskokemus” silloin tuntui. Se oli oppikokemus. Ymmärsin, että minun oli suunnittelijana jos-takin hankittava perusrahoitusta ennen kuin koulutuksia voitaisiin järjestää kolmannelle sektorille.

Suunnittelemamme johtamiskoulutus jäi lepäämään joksikin aikaa. Kun saimme kuulla, että Etelä-Suomen lääninhallituksen sivistysosasto myöntää varoja erilaisille koulutustahoille, päätimme alkuvuodesta 1999 laatia rahoitushakemuksen kurssimme toteuttamiseksi. Muistan hyvin

myös sen, kuinka lääninhallituksesta otettiin yhteyttä ja tiedusteltiin tarkempia koulutustietoja. Se oli kuin poliisikuulustelu!

Mutta pian saimme mielihyväksemme kuulla, että hakemuksemme tulisi saamaan rahoituksen. Koulutuksen osallistumismaksuksi muodostui nyt noin 1000 markkaa, ja kun sitten laitoimme koulutusilmoituksen sanomalehteen, saimme 40 hakemusta. Havaitimme, että kolmannen sektorin koulutukset kiinnostivat, kunhan ne vain olivat sopivan hintaisia.

Valitettavasti osallistujamäärä oli rajattu 18:aan, joten emme voineet antaa osallistumispaikkaa kaikille halukkaille. Niille, jotka eivät päässeet kurssille, tiedotimme, että tarkoituksemme on tulevaisuudessa järjestää lisää koulutuksia ja että tulisimme tiedottamaan niistä heille. Nämä kokemukset antoivat suuntaa kaikelle myöhemmälle kolmannen sektorin koulutussuunnittelulle.

## Järjestöjohtamisen lähtökohtia

Kolmannen sektorin johtamiskurssin perusajatuksena oli kehittää sellainen koulutus, joka olisi kohdennettu työn tarpeisiin niin, että eri aloilla toimivien järjestöjen edustajat voisivat niihin osallistua. Toisaalta koulutuksessa oli huomioitava millaista johtamistaidon tietoa voisimme tarjota tällaiselle kohderyhmälle.

Tutkimustyöni puitteissa organisaation kehittämisen yksikössä minulla oli ollut tilaisuus tutustua alan tuoreimpiin trendeihin. Minulle oli myös annettu vastuu johtamistaidon Diploma ja Personal Development (PD)-ohjelmien järjestämisestä. Haasteena oli nyt saada tuo uusi tieto muokattua sellaiseen formaattiin, joka kiinnostaisi järjestöväkeä.

Johtamiskoulutuksien aihepiireiksi hahmoteltiin muun muassa kolmas sektori Suomessa, organisaatioteoriat, organisaatiokulttuuri, johtajuus kolmannella sektorilla, johtamisen ”ismit”, muutosten johtaminen, toiminnan strategia, projektijohtaminen, esimiestyöskentely, vuorovaikutustaidot, verkottuminen, henkilöstön kehittäminen, tiedon ja osaamisen johtaminen, yhdistyslainsäädäntö, taloushallinto, työssä jaksaminen, viestintä, tiedottaminen, suhdetoiminta, verkostoituminen ja varainhankinta.

Yleisesti ottaen kaikki järjestöt ovat samalla lähtöviivalla siinä, että ne ovat rekisteröityneet yhdistyslain puitteissa, mikä tarkoittaa, ettei toiminnassa tavoitella voittoa. Tästä johtuen järjestöjen on työskenneltävä toisenlaisilla pelisäännöillä kuin veromarkkoihin nojautuvan julkisen hallinnon ja taloudellista voittoa tavoittelevan markkinatalouden.

Kolmannen sektorin toimintamalli perustuu paljolti vapaaehtoisuuteen ja pehmeisiin arvoihin. Näin ollen koulutuksen suunnittelussa tuli erityisesti pureutua niihin aiheisiin, jotka olivat ominaisia kaikelle järjestötoiminnalle ja joihin julkisen ja yksityisen sektorin johtamiskoulutukset eivät antaneet valmiuksia. Kaikessa johtamisessa on kuitenkin paljon samankaltaisuutta, joten koulutuksessa tuli huomioida myös johtamisen yleiset lainalaisuudet sekä uusimmat johtamistaidon suuntaukset.

Järjestötoiminnan edistämisessä kohdataan monia poikkeuksellisia ongelmia, joihin tarvitaan erityisosaamista. Järjestöjen taloushallinto on suorastaan taidelaji. Yhtäältä lainsäädäntö rajoittaa toimintamahdollisuuksia, toisaalta järjestömentaliteetti ei ole business-vetoinen. Humaanit arvot ovat järjestöissä yleensä tärkeämpiä kuin taloudelliset. Kun järjestöt eivät voi tehdä voittoa, muodostuu niiden taloudellinen pohja erilaiseksi kuin liikeyritysten. Aatteellisuuden painottaminen voi johtaa siihen, että järjestöt eivät riittävästi kiinnitä huomiota taloudellisen perustan vahvistamiseen.

Näistä toiminnan perustekijöistä johtuen järjestöillä on tavallisesti ainainen puute toimintavaroista. On suorastaan paradoksaalista, että järjestöillä on yleviä ihanteita ja tarkoitusperiä, mutta niillä ei ole tarvittavia taloudellisia resursseja ideaalien toteuttamiseksi. Kolmannen sektorin koulutuksen suunnittelussa tulikin erityisesti miettiä sitä, miten johtamistaitojen kehittämällä voitaisiin korvata muutoin rajoittuneita toimintamahdollisuuksia. Miten voisi johtaa järjestöä menestyksellisesti ilman määrärahoja? Miten voitaisiin maksimoida järjestön olemassa olevat voimavarat? Miten arvot ja suotuista organisaatiokulttuuri voivat edistää toimintaa?

Koulutuksen tarkoituksena ei ollut vain, että järjestöjohtaja jotenkin selviytyisi tehtävästään, vaan tavoitteena oli myös se, että organisaation kehittämisellä ja johtamistaitojen vahvistamisella edistettäisiin koko järjestön toimintaa. Yksi tärkeä johtamisen kehittämisen alue järjestöissä liittyy va-

vapaaehtoistoimintaan. Kun taloudelliset resurssit ovat riittämättömät, muodostuu vapaaehtoistoinnasta merkittävä voimavara. Kolmannen sektorin johtamiskoulutuksessa ei voi riittävästi korostaa tämän resurssin merkitystä. Vapaaehtoisten panosta on usein mitattu tuntimääräisesti ja tavallisesti näin kertynyt euromäärä on noussut hämmästyttävän suureksi. Mutta lahjoitetut aikaresurssit ovat vain osa totuutta, sillä vapaaehtoisten panos on usein laadultaan ammatillista osaamista tai henkistä kapasiteettia, joita on mahdoton rahassa mitata.

Vapaaehtoispotentiaalia voi liiketalouden termein verrata yrityksen pääomaan. Vapaaehtoiset työntekijät ovat järjestön ainutlaatuista pääomaa – ”kapitaalia”, jonka yhteisö on saanut käytettäväkseen – lahjaksi. Vapaaehtoisten ansiosta järjestöt usein saattavat moninkertaistaa toiminta- ja vaikuttamismahdollisuutensa. Tätä resurssia ei kuitenkaan saisi epäeettisesti hyödyntää vaan järjestöjohtajien tulisi miettiä, miten tätä voimavaraa voisi vaalia, kehittää ja vahvistaa.

Vapaaehtoistoiminnan kehittämisessä yhdistyvät monet muut järjestötyötä edistävät aihepiirit kuten yhteisöllisyys, vuorovaikutustaidot, ryhmädynamiikka ja motivointi. Vapaaehtoisia ei johdeta samalla tavoin kuin alokkaita armeijassa. Vapaaehtoisten henkilökohtaista panosta tulee arvostaa ja heitä tulee oikeasti palkita.

Ensimmäiseen toteuttamaamme johtamiskoulutukseemme emme kuitenkaan voineet osoittaa aikaa vapaaehtoistoinnin edistämiseen niin paljon kuin olisimme halunneet, mutta vuonna 2001 saatoimme järjestää erillisen ja varsin laajan kurssin nimeltä ”Vapaaehtoistoinnin kehittäjä”. Johtamiskoulutuksiin osallistuneille tarjoutui mahdollisuus osallistua myös tähän koulutukseen ja samalla kartuttaa Diploma ja PD-ohjelmien opintosuorituksia.

Toinen merkittävä kehittämisen sarka järjestötyön edistämässä on varojen hankkiminen. Järjestöjen talouden turvaaminen – ja näin ollen toimintaedellytysten luominen – riippuu paljon vastuuhenkilöiden varainhankintataidoista. Vaikka voiton tekeminen ei ole mahdollista yhdistystoiminnassa, voidaan toimintaa varten kuitenkin kerätä varoja. Suomalaisissa järjestöissä on verrattain vähän varainhankinnan eri osatekijöiden tuntemusta. Suunnittelemisessamme johtamiskoulutuksissa tämä puute haluttiin

korjata. Myös varainhankintakoulutuksessa tuli erityisesti huomioida eettinen näkökulma.

Kolmas tärkeä seikka järjestöjohtamisessa on suotuisan organisaatiokulttuurin luominen. Yhteinen toimintamalli – työnäkemyks ja siihen olennaisesti liittyvä työilmapiiri – ohjaavat toimintaa ja tukevat johtamista. Järjestöjen on helppo hankkia uusia jäseniä, jos niissä on onnistuttu luomaan hyvä yhteisöilmapiiri.

”Hyvä meininki”, hyvä yhteisöilmapiiri, on tärkeä elementti, jonka saavuttamiseksi kannattaa nähdä vaivaa. Järjestöväki tietää, että kukaan ei halua vapaaehtoisesti osallistua riittaisen yhteisön toimintaan. Järjestöjen on tavallaan pakko edesauttaa hyvän toimintailmapiirin syntymistä. Juuri vapaaehtoistoiminnan johtamisessa vaaditaan ihmissuhdetaitoja, kykyä motivoida ja innostaa.

Suotuisan organisaatiokulttuurin kehittämisessä on tapahtumien järjestämisellä merkittävä rooli. Järjestöjen arvot ja toiminnan merkitys tulevat luontaisesti esille erilaisten traditioiden, kampanjoiden ja tempausten yhteydessä. Tapahtumat eivät ole tärkeitä ainoastaan yhteiskunnallisen vaikuttamisen keinoina tai näkyvyyden saavuttamiseksi, vaan niillä on suuri merkitys järjestön omille jäsenille yhteisöllisyyden edistämässä. Tapahtumien puitteissa jäsenille avautuu mahdollisuuksia osallistumiseen ja mielekkääseen yhdessäoloon. Samalla heille muodostuu yhteinen näkemys siitä toiminnasta, jossa he ovat mukana.

Näihin tekijöihin oli kiinnitettävä erityistä huomiota kolmannen sektorin koulutuksissa. Koulutusten aikana kerättiin hyviä käytänteitä erilaisista tapahtumista, jotka edesauttoivat toiminnan kehittymistä ja suotuisan organisaatiokulttuurin syntymistä.

## Aihepiirit ja kouluttajat

Uraauurtavissa koulutuksissa on omat ongelmansa. Aluksi oli haasteellista löytää sopivia kouluttajia. Yliopistotasoisia kolmannen sektorin koulutuksia ei juuri ole toteutettu Suomessa ja näin ollen kouluttajavalmiuksia ei ole kehittynyt. Oli hämmästyttävää havaita, miten vähän omassa yliopistossamme oli tuolloin kolmannen sektorin osaamista. Siihen aikaan pro-



fessori Marianne Nylund edusti melkein yksinään tätä sarkaa ja myöhemmin saimme yhteistyökumppaniksi Anne-Birgitta Pessin. Muiden koulutustaiheiden kohdalla kuitenkin sain yliopistomme asiantuntijoita koulutustemme luennoitsijoiksi.

Uraauurtaville kurseillemme saimme kouluttajia myös ”kentältä” eli kolmannen sektorin organisaatioista. Järjestöyhteistyön puitteissa sain tilaisuuden tutustua alan asiantuntijoihin laajalla rintamalla. Pyrinkin tietoisesti kartoittamaan sopivia kouluttajia, ja kun osallistuin yleisiin kolmannen sektorin tapahtumiin, kuuntelin samalla asiantuntijoiden esityksiä sillä ”korvalla”, josko he olisivat sopivia opettamaan myös meidän kursseillemme. Järjestötyön ammattilaiset eivät aina olleet pedagogisen koulutuksen saaneita luennoitsijoita, mutta heidän syvälinen asiantuntemuksensa toi koulutuksiimme käytännön ulottuvuutta.

Laitoksellamme on ollut etuoikeus työskennellä yhdessä monien eri alojen asiantuntijoiden kanssa ja saatoimme nojautua heidän osaamiseensa myös uusien koulutusten laatimisessa. Johtamiskoulutusten osalta laitoksemme silloinen johtaja Juha Kettunen lupautui yhdeksi kouluttajaksi. Juhan johtamiskokemus oli hankittu julkisella sektorilla ja strateginen johtaminen on hänen erityisalaansa, joten asiasisältönsä puolesta koulutuksen johtamisen osuus oli vankka. Toiseksi johtamistaidon asiantuntijaksi saimme Juhani Kauhasen, jolla puolestaan oli kokemusta yksityisen sektorin puolelta. Taloushallinnon ja juridisten asioiden kouluttajaksi lupautui hallintopäällikkö Reijo Petrell 4H-liitosta. Reijo on koulutukseltaan lakimies ja juuri hänellä oli tarjota sellaista omakohtaista kolmannen sektorin osaamista, jota koulutuksiimme tarvitsimme. Organisaatiokulttuurin aihepiirin osalta kouluttajana toimi Helena Karento, joka myöhemmin toimi laitoksemme johtajana.

Ensimmäisen kurssin aikana syntyi yhteistyö kuntaliiton tutkija Päivi Kurikan kanssa. Päivi on tutkinut kolmannen sektorin toimintaa Suomessa. Hänen koulutusosuutensa olemme pyrkineet järjestämään heti koulutuksen alkuun, jotta osallistujille avautuisi koko kolmannen sektorin kirjo kaikessa laajuudessaan ja poikkeavuudessaan.

Johtamiskoulutuksiin liittynyt varainhankintakoulutusten jakso osoitautui vaikeaksi toteuttaa. Aluksi en löytänyt ainuttakaan varainhankinnan kouluttajaa. Pitkän etsiskelyn jälkeen sain kuulla, että toimitusjohtaja Hilikka Ahde oli järjestänyt joitakin varainhankinnan koulutuksia Lastenklinikan Kummit ry:n puitteissa. Pääsimme alkuun kun Hilikka suostui kouluttamaan eettisestä varainhankinnasta yhden koulutuspäivän osalta. Varainhankinta-aiheen lisäksi Hilikka koulutti myöhemmin myös tapahtumien järjestämisestä.

Tietoisena varainhankinnan merkityksestä kaikessa järjestötoiminnassa, koetimme laajentaa koulutuksen sisältöjä tältä osin. Päätimme järjestää varainhankintaseminaareja ja kutsua kaikki koulutuksiimme osallistuneet näihin tapahtumiin ja lisäksi annoimme osallistumismahdollisuuden myös järjestöjohtajille yleisesti.

Kun Suomesta ei löytynyt sopivia kouluttajia, otin yhteyttä englantilaiseen varainhankinta-asiantuntijoiden yhdistykseen ja tiedustelin, olisivatko he kiinnostuneita yhteistyöstä ja voisivatko he suositella kouluttajia kursseillemme. Tämän yhdistyksen kautta saimme luotua kontaktit kolmeen asiantuntijaan, jotka sitten tulivat varainhankintaseminaarien kouluttajiksi kotimaisten asiantuntijoiden lisäksi. Jokaisella seminaarilla oli oma teemansa, joten ne jotka osallistuivat kaikkiin seminaareihin, saattoivat kartuttaa varainhankintatietämystään laaja-alaisesti.

## Osallistujat

Kun koulutus viimein alkoi, havaitsimme, että olimme saaneet joukon asiantuntevia järjestöjohtajia, jotka antoivat panoksensa koulutustemme kehittämiseen. Koska eri aihepiirien kouluttajat eivät aina olleet järjestöalan asiantuntijoita, katsoimme välillä parhaaksi pysäyttää luennon ja pohtia yhdessä tarkemmin, miten käsillä oleva aihe liittyy järjestötyöhön. Keskustelu virisi itsestään ja osallistujat pohdiskelivat yhdessä miten tietoa sovellettaisiin käytäntöön. Järjestöjohtajien ammattitaito ja hiljainen tieto tulivat näkyväksi.

Osallistujat valmistivat vapaaehtoisorganisaation johtamiseen liittyvän päättötyön, joka oli esimerkiksi oman järjestön analyysi ja kehittämishan-

ke tai jokin muu kouluttajan hyväksymä vapaavalintainen projekti. Kirjallinen loppuraportti oli laajuudeltaan noin 15–20 sivun mittainen. Yhteisenä verkkotyöskentelyprojektina työstettiin järjestöjohtajan käsikirjaa. Projektityöt raportoitiin ja arvioitiin päätösjakson aikana.

Tämä ensimmäinen johtamiskoulutus osoittautui tarkoitustaan vastaavaksi. Koulutus sai hyvän palautteen. Siitä heijastui järjestöyöntekijöiden kiitollisuus siitä, että kerrankin oli laadittu koulutus, joka pyrki vastaamaan juuri heidän tarpeisiinsa ja josta he oikeasti hyötyivät. Oli hieno kokemus olla mukana ja oppia paljon uutta.

## So what?

Saatoimme järjestää vielä muutamia johtamiseen liittyviä kursseja, mutta lopulta perusrahoituksen hankkiminen osoittautui mahdottomaksi. Emme enää voineet jatkaa kehittämistyötä järjestöjohtamisen saralla. Työvoimapolitiittisia järjestöjen toimihenkilökoulutuksia kuitenkin toteutimme vielä toistakymmentä.

Koulutuskokemusten pohjalta voin tehdä joitakin yhteenvetoja ja toivomuksia:

- Kolmannen sektorin johtamiskoulutuksille on pysyvästi kysyntää, mutta osallistumismaksujen tulee olla kohtuullisia.
- Suomen yliopistoihin tulisi saada enemmän kolmannen sektorin osaamista, tutkimusta ja opettamista.
- Kolmannelle sektorille tulisi kouluttaa runsaasti alan asiantuntijoita ja järjestökouluttajia.
- Olisi suotavaa, että Suomeen perustettaisiin kolmannen sektorin koulutussäätiö, josta eri kouluttajatahot voisivat hakea rahoitusta järjestökoulutusten toteuttamiseksi. Raha-automaattiyhdistyksen tuotosta myönnetään avustuksia yleishyödyllisille yhteisöille ja säätiöille terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen. Näin ollen esimerkiksi julkiset koulutusorganisaatiot eivät voi saada RAY:n avustusta.



## **LUKU II**

### **Arjesta kumpuavaa kehittämistä järjestöissä**

Kimmo Lind

## Yhteisellä asialla? Kuntien ja järjestöjen yhteistyön hahmotus

Julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyölle ja sen kehittämislle asetetaan nykypäivän Suomessa varsin paljon odotuksia. Odotukset voivat liittyä niin yleiseen kansalaistoiminnan arvoon ja merkitykseen kuntien toiminnassa ja sen kehittämisessä, kuin erilaisten yhteistoimintamuotojen ja -tapojen kehittämiseen sekä molemminpuolisen tietämyksen lisäämiseen. Tässä artikkelissa tarkastelen sitä, miksi yhteistyö voi olla haastavaa – sekä järjestöille itselleen että erilaisille järjestöistä julkiseen sektoriin suuntautuville tavoitteille. Aion kehittää artikkelissani ajatuskulkua siitä, onko erilaisissa yhteistyön odotuksissa ja tavoitteissa sittenkään oikealla tavalla kyetty ymmärtämään järjestöjen piirissä tapahtuvan kansalaistoiminnan itsenäisesti määräytyvää ja asettuvaa luonnetta? Tämän ajatuskulun voi konkretisoida myös kysymykseksi siitä, kertovatko nykyiset odotukset sitenkin enemmän valtiokeskeisen hyvinvointipolitiikan purkautumisesta ja enemmän kuntien odotuksista ja intresseistä kolmannelle sektorille kuin toisin päin? Esitän artikkelissani, että näissä odotuksissa on paljon sellaista, joka ei näyttäisi huomioivan riittävästi järjestötoiminnan autonomisuutta.

Artikkelini aihepiiri kytkeytyy Järjestöosaajana työmarkkinoille -hankkeessa Sosiaali- ja Terveysturvan Keskusliitolle (STKL) tekemääni kehittämisprojektiin (Lind 2011). Kehittämisprojektilla oli kaksi tavoitetta. Selvittää ensinnäkin sitä, miten yhteistyötä Uuden Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä Uuden Jyväskylän alueella toimivien sosiaali- ja terveysalan järjestöjen välillä voitaisiin kehittää. Toisaalta tavoitteena oli selvittää tarkemmin Uuden Jyväskylän alueella toimivien sosiaali- ja terveysjärjestöjen näkemyksiä niiden keskinäisen strategian tarpeellisuudesta. Kehittämisprojektini tavoitteita pohjusti STKL:n tilaama, Maija Roinisen joulukuussa 2009 valmistunut opinnäytetyö, jossa Roininen

kartoitti uuden Jyväskylän alueella toimivien sosiaali- ja terveysalojen järjestöjen näkemyksiä sote-alan yhteisen järjestöstrategian tarpeesta. Roinisen selvityksen taustalla puolestaan vaikutti vuonna 2007 Pohjois-Karjalan maakunnassa laadittu ensimmäinen hyvinvointialan järjestöstrategia, jonka tarkoituksena oli kehittää ja tehdä näkyväksi maakunnan asukkaiden hyvinvointiin liittyvää järjestötoimintaa. (Roininen 2009.)

Kehittämiprojektini keskeisen kohteen, Uuden Jyväskylän, sijasta pyrin tässä artikkelissani tarkastelemaan yleisemmin julkisen ja kolmannen sektorin välistä suhdetta ja sen muodostumista. Säilytän tarkastelussani kuitenkin sosiaali- ja terveysalan järjestöjen näkökulman. Artikkelini etenee siten, että tuon aluksi esille eräitä keskeisiä em. suhteen jäsentämiseen liittyviä toimintaympäristön muutoksia. Tämän jälkeen problematisoin hyvinvointipoliittista näkökulmaa yksioikoisena tulokulmana julkisen sektorin ja järjestöjen väliselle sekä järjestöjen keskinäiselle strategiselle yhteistyölle. Lopuksi esitän sosiologisen puheenvuoron, jolla haluan kiinnittää huomiota intressipohjaisten organisaatioiden/järjestelmien autonomisuuden kysymyksiin.

## Järjestöjen ja kuntien suhde – metsää puilta hahmottamassa

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen ja kuntien suhteet muodostuvat monentasoisista ja hyvin erityyppisistä tekijöistä. Suhteet voivat määrittyä niin strategisella tasolla (kuntien omat, järjestöjen omat, yhteiset strategiat) kuin käytännön tasolla toteutuvassa avustus- ja tilapolitiikassa, arvostuksessa, palvelutoiminnassa, vaikuttamistoiminnassa jne. Juuri tämä moninaisuus tekee niiden välisen suhteen tarkastelun haastavaksi: missä määrin järjestöjen ja kuntien suhteessa on kyse erilaisten toimijoiden yhteisistä tai erilaisista tavoitteista, yhteisistä tai erilaisista keinoista päästä tavoitteisiin?

Vuoden 2009 Järjestöbarometrin mukaan kuntakohtaiset järjestöstrategiat ovat harvinaisia tai ne sisältyvät osaksi kunnan kokonaisstrategiaa tai hyvinvointistrategiaa (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2009, 115). Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen ja kuntien välinen yhteistyö on strategian puuttumisesta huolimatta kuitenkin varsin yleistä ja monipuolista. Ba-

rometrin mukaan yleisimpiä yhteistyömuotoja ovat tiedottamistoiminta, kannanotot ja aloitteet sekä projektiyhteistyö. Paljon erilaisia yhteistyömuotoja on kuitenkin vain noin viidesosalla yhdistyksistä. Pääsääntö on, että taloudeltaan suurissa yhdistyksissä erilaisia yhteistyömuotoja on enemmän kuin pienissä, mutta muuten erilaisen yhteistyön kirjo on erittäin laaja ja kytkeytyy mitä moninaisimpien kuntalaisten palvelu- ja tukimuotojen järjestämiseen. (Emt., 116–120.)

Järjestöissä koetut huolenaiheet liittyvät kuntien toiminta-avustusten niukkuuteen, kunnan asenteisiin ja arvostuksen puutteisiin yhdistyksiä kohtaan tai kunnan palveluissa koettuihin puutteisiin ja niihin vaikuttamisen vaikeuksiin. Koetut ilonaiheet löytyvät kääntäen kuntasuhteiden huolenaiheista. (Peltosalmi ym. 2009, 132–135.) Yhdistysten kriittisimmät arviot liittyvät niiden kuulemiseen ja huomioonottamiseen kunnallisessa päätöksenteossa. Yhdistyksistä noin puolet arvioi kuulemisensa ja näkemystensä huomioonottamisen toteutuvan huonosti. Noin puolet yhdistyksistä arvioi niiden osallisuutensa palvelujen kehittämiseen toteutuvan huonosti.

Barometrin mukaan yhdistyksiä, joilla on sekä hyvä tunnettuus ja arvostus että hyviksi koetut mahdollisuudet vaikuttaa kunnan päätöksentekoon on noin kolmannes kaikista sosiaali- ja terveysalan yhdistyksistä. Tällaisilla yhdistyksillä on tyypillisesti varsin paljon erilaisia yhteistyömuotoja kunnan kanssa, myös yhteisiä kehittämishankkeita ja neljännes niistä tuottaa ostopalvelua kunnalle. Tulevaisuudessa enemmistö yhdistyksistä arvioi kuntien suhtautumisen järjestöihin yleensä tai palveluntuottajina muuttuvan myönteisempään suuntaan – tämäkin piirre korreloi selkeästi yhdistyksen monipuoliseen yhteistyöhön ja yhdistyksen kokoon. (Peltosalmi ym. 2009, 137–141.)

Edellisen pohjalta näyttäisi selvältä, että sosiaali- ja terveysalan järjestöissä koetaan kuntasuhteissa huomioonottamisen, kuulemisen, osallisuuden ja yhteistyön vajetta. Erilaista yhteistyötä on paljon mutta sitä ei koeta riittävän laadukkaana, eikä järjestöjen näkemyksiä kuulla riittävästi päätöksenteossa. Tätä koettua vajetta ei voida selittää vain sillä, että kriittisyys on järjestötoiminnan perusominaisuus. Onkin tarpeen katsoa tarkemmin sitä, mihin kuntasuhteet asemoituvat järjestöjen toiminnan kokonaisuudessa.



Möttönen ja Niemelä (2005, 103–104) jäsentävät järjestöjen tehtävät kolmeen osaan. Järjestöjen kansalaisyhteiskuntatehtävänä on heidän mukaansa omien jäsenten etujen ajaminen ja aktiviteettien järjestäminen. Toisena tehtävänä on erilaisten palvelujen tuottamistehtävä. Näissä molemmissa tehtäväkokonaisuuksissa tarvitaan heidän mielestään kuntien ja järjestöjen yhteistyötä. Kolmanneksi tehtäväalueeksi muodostuu toimiminen sellaisissa toimintaverkostoissa, jotka ovat keskeisessä asemassa paikallisessa hyvinvointipolitiikassa. Tämä kolmas – hyvinvointipoliittinen – tehtäväalue on Möttösen ja Niemelän mielestä ydinalue, kun kyseessä on kuntien ja järjestöjen välinen yhteistyö ja sen kehittäminen.

Möttösen ja Niemelän jäsenitys on hyvä ja selkeä, mutta se herättää mielestäni kaksi kysymystä. Ensinnäkin, mitä järjestöjen omat intressit ja autonomia merkitsevät järjestöjen toiminnassa? Toiseksi, muodostaisivatko järjestöjen tehtävät pikemminkin prosessuaalisia ketjuja kuin enemmän tai vähemmän rajoittuneita tehtäväkokonaisuuksia? Näkemykseni on, että eräs keskeinen haaste järjestöjen ja kuntien välisen suhteen ymmärtämisessä (ja kehittämisessä) liittyykin järjestötoiminnalle keskeiseen ominaispiirteeseen – intressiperusteisuuteen ja siitä seuraaviin erilaisiin prosessuaalisiin ilmenemismuotoihin. Intressiperusteisuudella viitataan strategiseen eroon järjestöjen ja kunnan toiminnassa. Siinä missä järjestöt toimivat ennen kaikkea oman jäsenistönsä intressien puolesta, heidän etujensa valvojin, heidän hyvänsä toteutumiseksi, on kunnan strateginen painopiste ja intressi kansalaisten/kuntalaisten yhteisissä eduissa, yhteisessä hyvässä. Vaikka järjestöjen ja kunnan intressit asettuvatkin eri tavoilla, molempien strategisista lähtökohdista ja toiminnasta voi ajatella seuraavan kuitenkin samanlainen lopputulos: kansalaisten/kuntalaisten hyvinvoinnin lisääntyminen. Tämän intressiperusteisuuden tunnistaminen, sen hyväksyminen ja ymmärtäminen on mielestäni keskeinen lähtökohta.

Intressiperusteisuuden prosessuaalisilla ilmenemismuodoilla tarkoitetaan järjestöjen intresseistä seuraavia ja niiden itsensä valitsevia erilaisia toimintoja. Tällaiset toiminnot ovat usein läpileikkaavia, ja ne ilmenevät myös järjestöjen suhteissa kuntiin. Esimerkiksi vaikuttamistoiminta on järjestöille eräs keskeinen tehtäväalue niiden pyrkiessä toteuttamaan omaa intressipohjaista yhteisöllistä hyväänsä. Samalla vaikuttamistoimin-

nalle on ominaista prosessuaalisuus: vaikuttamistoiminta voi ilmetä yhden ja saman järjestön toiminnassa yhtä lailla selkeinä edunvalvonnallisina vaatimuksina tai oikeuksien toteutumisen valvontana, mutta se voi ilmetä myös erilaisessa yhteistyössä kunnan kanssa, yhteishankkeissa tai palvelutuotannossa. Samanlainen intressiperusteinen prosessuaalisuus on järjestöissä, joiden toiminta painottuu vaikuttamistoiminnan sijaan jäsenistön sosiaalisen toiminnan edistämiseen tai järjestöissä, jotka painottavat palveluntuotantoa. Jäsenistön sosiaalisen toiminnan ylläpitäminen ja edistäminen voi edellyttää kuntien omistamien tilojen käyttöä, kuntien avustuksia; erilaisten palvelujen tuottaminen edistää jäsenten ja/tai samalla laajemmin kuntalaisten hyvinvointia, ja samalla tuottaa järjestölle varoja ylläpitää intressiperusteista toimintaa. Intressiperusteisuuden näkökulmasta järjestöjen ja kuntien välisissä suhteissa ei ole intressivapaata vyöhykettä.

Vaikuttamistoiminnan prosessuaalinen luonne tulee hyvin esille vuoden 2010 Järjestöbarometrissa, jonka erityisteemana oli järjestöjen vaikuttamistoiminta. Samalla tulokset osoittavat myös sen, ettei vaikuttamistoiminta suinkaan ole kaikille sosiaali- ja terveysalan järjestöille ja yhdistyksille strategisen toiminnan keskiössä. Sosiaali- ja terveysjärjestöissä tapahtuu selvää jakaantumista sen perusteella, onko järjestö valtakunnallisesti toimiva vai paikallisyhdistys. Valtakunnallisille järjestöille vaikuttamistoiminta on toiminnassa (myös aluetasolla) erittäin keskeistä, paikallisyhdistyksille vain vajaalle kolmannekselle. Sekä järjestöjen oma että järjestöjen yhteinen vaikuttamistoiminta on barometrin mukaan kuitenkin selkeässä kasvussa. Yleisimmät järjestöjen yhteisen vaikuttamistoiminnan sisällöt ovat järjestöjen toimintaedellytysten turvaamiseen liittyvä vaikuttaminen, palveluihin vaikuttaminen sekä kansalaisten perusturvaan ja köyhyyden ehkäisyyn liittyvä vaikuttaminen. Noin kolmella neljästä järjestöstä on myös suunnitelmia, joilla ne pyrkivät tehostamaan omaa vaikuttamistoimintaansa – yleisimpinä mainitaan yhteistyöverkostot, järjestöjen strategiatyö sekä tiedonvälityksen ja viestinnän kehittäminen. Barometrissa nähdään välttämättömänä se, että järjestöt kehittäisivät yhteistä alueellista ja paikallisen vaikuttamistoiminnan strategiaa, jonka pohjalta suunniteltaisiin olemassa olevien voimavarojen yhteistä hyödyntämistä. (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2010, 190–192.)

Mistä vaikuttamistoiminnan korostuminen kertoo? Samaisesta vuoden 2010 Järjestöbarometrissa voi saada viitteitä mahdollisista syistä. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen taloudellinen tilanne ja niiden toimintaedellytykset ovat heikentyneet. Myös valtakunnallisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen palvelutuottaminen on selvästi vähentynyt. Järjestöbarometrin mukaan on syytä otaksua, että järjestöjen tuottamien palveluiden supistuminen jatkuu – syynä on järjestöjen taloudellisen tilanteen heikentyminen, kuntien kilpailuskäytäntöjen ja valintakriteerien painottuminen hintaan ja kuntien heikentynyt taloustilanne. Kuntien kilpailuskäytäntöjen ja osin myös tiukan lainsäädännön takia palvelut ovatkin barometrin mukaan keskittymässä isoille, voittoa tavoitteleville yritystoimijoille. Kuntoutuspalveluiden osalta jäykät kilpailuskäytännöt koskevat Kansaneläkelaitosta. Barometrin mukaan olisi kuitenkin sosiaali- ja terveystaloudellisesti ja kuntien taloudellisen kestävyyskannalta välttämätöntä säilyttää palvelujen tuottamisen monimuotoisuus ja huolehtia myös järjestöjen erityisosaamisen sekä pienten hoivayrittäjien asemasta. Kuntien hankintakäytäntöjen vääristymä olisikin barometrin mukaan kiireellisesti oikaistava. (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2010, 175–180; ks. myös Eronen, Londén, Perälähti, Siltaniemi & Särkelä 2010, 189.)

Juuri tästä lieneekin kyse: sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaedellytysten heikentyminen sekä niiden vaikeudet osallistua omien intressiensä mukaiseen toimintaan kuntien palvelurakenteen uudistamisessa on tuonut intressiperusteisuuden entistä selkeämmin esille.

## Ajetaan tandemilla – kuka ohjaa, kuka polkee?

Sakari Möttösen (2009, 64–66) artikkelissa *Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai puolustajia?* esitetään kolme sopimuksellisesti ja ohjauksellisesti erilaista lähestymistapaa kunnan ja järjestöjen väliseen suhteeseen. Hierarkkinen suhde tarkoittaa byrokraattista ja epäsymmetristä ohjaussuhdetta, jossa järjestö on alisteisessa asemassa suhteessa kuntaan. Tällaisessa suhteessa kunta määrittää suhteensa järjestöön/järjestöihin omien periaatepäätöstensä, sääntöjensä ja määräystensä kautta – lyhyesti sanottuna kyse on byrokraattisesta ohjausmuodosta. Järjestöille osoitetaan täl-

löin paikka kunnan hyvinvointipolitiikassa. Kunnan ja järjestöjen välinen vuorovaikutus pohjautuu kunnan määrittelemiin sääntöihin, ohjeisiin ja toimintatapoihin. Hierarkisessa ohjausmuodossa korostuukin Möttösen mukaan kunnan sisäinen poliittis-hallinnollinen prosessi, missä järjestöjen asiantuntemusta hyödynnetään virallisten tilaisuuksien ja määräaikoihin sidottujen esityksenteko-oikeuksien kautta. Vuorovaikutus keskittyy asioiden valmisteluvaiheeseen.

Markkinaohjauksessa kunta pitää järjestöjä pääasiassa erilaisten palveluiden tuottajina ja tässä roolissa järjestöt rinnastetaan julkisen sektorin näkökulmasta yksityisiin palvelun tuottajiin. Markkinasuhteissa järjestöiltä edellytetään osaamisen ja palvelujen tuotteistamista, joka Möttösen mukaan puolestaan kaventaa järjestöjen hyvinvointipoliittista toiminta-aluetta. Markkinaperusteiseen toiminnan ohjaukseen sisältyy Möttösen mukaan myös byrokratian kaksijakoisuus: yhtäältä byrokraattinen ohjaus siirretään markkinoiden hoidettavaksi, toisaalta kunnan ostopalvelutoimintaa määrittää itsessään hyvinkin raskas byrokraattinen hankintalainsäädäntö. Julkishallinnollisen byrokratian tarkoituksena on turvata kansalaisten oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, markkinaperusteisessa toiminnassa byrokratian tehtävä on taata palvelujen tuottajien tasapuolinen kohtelu.

Möttösen mukaan kolmas, kunnan ja järjestöjen välisiä verkostosuhteita korostava näkemys, korostaa toimijoiden tasavertaisuutta, pitkäaikaisuutta, samankaltaista arvopohjaa ja eettistä perustaa. Se edellyttää syntyäkseen molemminpuolista luottamusta. Verkosto-ohjaus vaatii Möttösen mukaan sitä, että kunnassa tunnistetaan järjestöjen laaja-alaiset tehtävät – ei vain edunvalvontatehtävää tai palvelujen tuottamista, vaan laajasti myös niissä tapahtuvan vapaaehtois- ja vertaistukitoiminnan sekä järjestöjen asiantuntijuuden hyvinvointipoliittinen merkitys. Verkosto-ohjauksen tavoitteena on Möttösen mukaan tukea järjestöjä laajassa tehtäväkentässään ja vahvistaa niiden hyvinvointipoliittista toimijuutta.

Vaikka verkostosuhteen muodostumista edesauttaa se, että kyse on kahden voittoa tavoittelemattoman sektorin suhteesta, on yhteistyön tai yhteisten intressien saavuttaminen Möttösen mukaan viimekädessä riippuvaista kuitenkin tavoitteiden ja etujen samansuuntaisuudesta. Kärjistäen

voi sanoa, että mitä laajemmalle hyvinvointipoliittiselle kohdejoukolle järjestöjen tavoitteet suuntautuvat, sitä helpompaa on löytää yhteinen sävel.

Möttösen mukaan kunnan ja järjestöjen suhteissa ilmenee käytännössä kaikkia edellä mainittuja ohjausmuotoja: esimerkiksi järjestöjen avustukset nojautuvat byrokraattishallinnollisiin periaatteisiin, ostopalveluiden hankinta yleensä markkinaperusteisiin sopimuskäytäntöihin ja muussa yhteistyössä ja yhteisissä kehittämishankkeissa verkostomaisiin yhteistyömuotoihin. Ne menevät Möttösen mukaan myös lomittain, mikä johtuu järjestöjen tehtäväkokonaisuuksien laajuudesta. Kyse onkin Möttösen mukaan ennen kaikkea siitä, minkälaisia ohjausmuotojen kombinaatioita käytetään, ts. millainen ohjausmuotojen repertoaari kunnalla on käytössään ja millainen on niiden käyttämisen kulttuuri. (Möttönen 2009, 66.)

Kuntien ja järjestöjen välisen suhteen kehityksessä on Möttösen mukaan ollut nähtävissä kaksi kehityssuuntaa. Ensimmäinen on järjestöjen palvelutuotantotehtävien kasvu, toinen järjestöjen ja kuntien välisen yhteistyön tiivistyminen. Ensimmäinen kehityssuunta on Möttösen mukaan vienyt järjestösektoria markkinasektorin suuntaan ja vahvistanut samalla markkinaohjauksen roolia kuntien ja järjestöjen suhteissa. Järjestötoiminnan erityispiirteet ovat kuitenkin näkyneet markkinoistumiseenkin liittyvissä yhteistyösuhteissa siten, että osassa tällaisesta toiminnasta on käytännössä ollut kyse muusta kuin puhtaasta markkinatoiminnasta ja järjestöjen tuottamiin palveluihin on voinut sisältyä markkinasopimuksille vaikeasti toimivia asiantuntija- tai kehittämistehtäviä, tai vastaavasti kunnat ja järjestöt ovat perustaneet yhteisiä palvelutuotanto-organisaatioita (esimerkiksi säätiöitä), joita ohjataan muunlaisilla kuin markkinaohjauksen menetelmillä ja joissa ilmenee palveluiden tuottamisen lisäksi yhteinen kehittäminen ja paikallisen hallintatavan toteutuminen. Möttönen painottaa, että kunta vaikuttaa omalla ohjauspolitiikallaan hyvin vahvasti myös järjestötoiminnan kehitykseen: painottamalla markkinaohjausta edistetään kolmannen sektorin ja markkinasektorin lähentymistä, varsinkin jos kunta palvelujen hankinnassaan ja sopimuspolitiikassaan ei pidä tärkeänä huomioida myös verkostomaisia ohjausmuotoja ja sitä, että palveluntuotantosektorilla on myös sellaisia toimijoita, joiden toiminnassa painottuvat muutkin kuin taloudellinen voitontavoittelu. (Möttönen 2009, 66.)

Kuntien ja järjestöjen yhteistyön tiivistyminen ja siihen liittyen myös verkostomaisen toiminnan lisääntyminen on ollut Möttösen mukaan toinen havaittu kehityssuunta. Möttösen mielestä tämä kehityssuunta merkitsee ”verkostokuntamaistumista” ja hallinnan (governance) korostumista hallinnon (government) sijaan. ”Verkostokunnassa” painotetaan Möttösen mukaan aktiivista yhteistyötä ja verkostomaisia suhteita ulkopuolisten toimijoiden kanssa, ja hallinnassa on kyse keskusjohtoisen systeemin sijasta riippuvaisuuksista johdetusta, vuorovaikutteisesta ja monikeskuisesta hallintajärjestelmästä – järjestelmästä, jossa sosiaalinen, poliittinen ja taloudellinen käyvät jatkuvaa vuoropuhelua ja vuorovaikutussuhteet julkisen, yksityisen ja vapaaehtoissektorin välillä ovat liudentuneita. Yhteinen nimittäjä löytyy tavoitteiden tasolla. Verkostosuhteisiin perustuvassa hallintatavassa kunta toimii voimavarojen kokoajana ja se toteuttaa paikallista hyvinvointipolitiikkaa yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Yksisuuntaisista vaikutusketjuista – olkoon ne järjestöjen esittämät vaateet kunnalle tai toisinpäin – tulisi siirtyä molempien intressejä palvelevaan vuorovaikutteeseen, monisuuntaiseen yhteistyöhön ja vaikuttamiseen.

Möttösen mukaan voidaankin jopa sanoa, että kolmannen sektorin asema suomalaisessa hyvinvointipolitiikassa ratkaistaan paikallisella tasolla. Markkinakuntakäsityksen voimistuminen merkitsee Möttösen mukaan kolmannen sektorin merkityksen itsenäisenä hyvinvointipoliittisena toimijana pienentymistä ja järjestöjen kiinnittämistä hyvinvointivaltion purkuun, verkostokuntakehitys puolestaan vahvistaisi sitä – verkostokuntakehityksessä julkinen ja kolmas sektori liittoutuvat puolustamaan hyvinvointivaltiolle kuuluvaa hyvinvointivastuuta. Möttösen näkemys on tässä suhteessa selvä. Hänen mukaansa nimenomaan verkosto-ohjauksen soveltaminen julkisen sektorin ja kolmannen sektorin suhteissa voi kehittää suomalaista hyvinvointijärjestelmää vastaamaan paremmin toimintaympäristön muutoksiin ja palvelemaan kansalaisia. (Möttönen 2009, 67–68; ks. myös Möttönen & Niemelä 2005, 86–91 ja 155–179.)

Edellisen pohjalta on mielestäni perusteltua väittää, että kunta voi omalla toiminnallaan rakentaa tai olla rakentamatta luottamuksellisia ja verkostomaisesti toimivia suhteita järjestöjen välille. En olekaan eri mieltä siitä, etteikö ”verkostokuntamaisuus” ja verkostomaiset suhteet olisi juu-

ri se kehityssuunta, jota olisi syytä kehittää. Kuitenkin verkostoissakin valta on jossakin ja päätökset tehdään lopullisesti kunnissa poliittisesti. Järjestöjen intressit eivät voi kaventua verkostotyöskentelyyn, olkoon se kuinka moninaista ja järjestöjenkin kannalta tuloksellista. Verkostokuntamaisuus ja kansalaisyhteiskunnan toimijoiden – järjestöyhteisöjen – sitouttaminen kunnallisen hyvinvointipolitiikan toimijaksi on kehittynyt liberaali hallintastrategia (Miller & Rose 2010, 303–309). Haluaisin korostaa sitä, että siirtyminen järjestöjen ja kuntien yhdensuuntaisiin intresseihin, yhteisiin vaikutusketjuihin tai liittoutumisiin voi viedä järjestöiltä juuri sitä autonomiaa ja erityisyyttä, jota ne toiminnessaan ehdottomasti tarvitsevat. Kuten aiemmin olen tuonut esille, järjestöille keskeiset intressit muodostuvat yhteisöllisen (jäsenistön) hyvän pohjalta ja esimerkiksi järjestöjen tehokas vaikuttamistoiminta edellyttää tätä kohdentamista. Jaan tässä suhteessa Sakari Hännisen (2011) esittämän näkemyksen siitä, että demokration valvonta on tehtävä ja keskeinen ominaisuus toimivalle kansalaisyhteiskunnalle. Hännisen mukaan sosiaali- ja terveysjärjestöjen osalta tämä tarkoittaa ennen kaikkea poliittisen koneiston valvontaa, sen legitimitteettiä ja responsiivisuutta.

Järjestöjen ja kuntien yhdensuuntaiset intressit, yhteiset vaikutusketjut tai liittoumat – hyvistä tarkoituspäristä huolimatta – enemmän tai vähemmän myös yksinkertaistavat järjestöjen toiminnan moniulotteisuutta, niiden välisiä eroja ja tavoitteita. Jos järjestöjen ja kuntien suhdetta kuvaa otosikon mukaisella tandem-vertauksella, ei ohjaus tai polkeminen ole suinkaan intressitöntä kenenkään osalta. Järjestöt voivat polkea, mutta ne haluavat vaikuttaa ja myös valvoa suuntaa.

## Kaikki tiet vievät hyvinvointipolitiikkaan?

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen – mutta myös liikunta-, nuoriso-, kulttuurijärjestöjen – toiminnan liittäminen osaksi kunnallista hyvinvointipolitiikkaa on sekä rakenteellinen että diskursiivinen hahmotus. Rakenteellisesti hahmotusta tukee tietenkin pitkä 1960-luvulta lähtenyt hyvinvointivaltion projekti, mikä myöhemmin kuntien vastuun lisääntyttyä on muotoutunut paikalliseksi hyvinvointipolitiikaksi. Hyvinvointipolitiikka

on osoittautunut myös tehokkaaksi tavaksi ymmärtää ja tulkita järjestöjen roolia tai merkitystä suhteessa kuntaan ja sen tehtäviin. Se on ollut ajan henkeen sopiva oletamus tai toimintaperiaate – puheavaruus – jonka käyttöä ovat vahvistaneet sekä kuntien virkamiehet ja kuntapolitiikot että järjestötoimijat itse. Syyt hahmotuksen käyttöön voivat tietenkin vaihdella toimijoista riippuen. (Ks. puheavaruuksien muutoksista Alasuutari 1996.)

Hyviä esimerkkejä edellisestä ovat eri puolilla Suomea (Pohjois-Karjalassa, Satakunnassa jne.; ks. Hellevaara 2010) sosiaali- ja terveysjärjestöjen kentällä tehdyt yhteiset strategiset ohjelmat tai esitykset – hyvinvointipolitiikka on miltei itsestäänselvyytinä nähty sinä yhteisenä politiikan alueena, mikä yhdistää sekä erilaisia sosiaali- ja terveysjärjestöjä että kuntia. Sama kiinne kohta tai yhteinen alue esitetään myös kuntien itsensä tekemissä kansalaistoiminnan strategioissa.

Jos hyvinvointipolitiikan kehys on sosiaali- ja terveysjärjestöjä homogenisoiva, millaisia mahdollisia tulokulmia tai teitä niistä hyvinvointiin tai hyvinvointipolitiikkaan avautuu? Sama kysymys toisesta näkökulmasta: millä logiikalla sosiaali- ja terveysalan järjestöt muodostavat suhdettaan kuntaan tai tekevät kuntayhteistyötä? Sosiaali- ja terveysalan järjestöt voitaisiin hieman karrikoiden nähdä muodostuvan viidestä erilaisesta järjestötyypistä: 1) puhtaat edunvalvonnalliset järjestöt (esim. potilasjärjestöt), 2) asiantuntijajärjestöt (ammattimaisesti toimivat järjestöt esimerkiksi lastensuojelualalla), 3) palvelutuotantoon keskittyneet järjestöt (esim. säätiöt), 4) toimintaan keskittyneet järjestöt (esim. vertaistukijärjestöt) ja 5) hyvinvointipolitiikan vaikuttajajärjestöt (esim. STKL). Käytännön tasolla järjestöt voivat toki toteuttaa useampiakin tehtäviä. Järjestö voi samanaikaisesti olla asiantuntijuuskeskeinen, erilaisia palveluita aktiivisesti tuottava, ja harjoittaa lisäksi jäsenistönsä aktiivista edunvalvontaa.

Entä toimintalogiikka? Niitä voivat olla intressi vaikuttaa (sosiaali- ja terveyspoliittisten päätösten, linjausten, käytäntöjen jne. vaikuttaminen ja valvonta), edunvalvonta (jäsenistön intressien edunvalvonta), tarpeita vastaavien palvelujen tuottaminen (järjestön jäsenille/laajemmin) ja toiminnan ylläpitäminen/kehittäminen (jäsenistön virkistys, sosiaalinen toiminta, osallisuus jne.). Tässä suhteessa esimerkiksi vaikuttajajärjestöille (valtakunnallisia) vaikuttamisen intressi on vahva, mutta samoin myös puh-



taalle edunvalvontajärjestölle, mutta niiden vaikuttamisen tavat suhteessa kuntasektoriin voivat rakentua hyvin eri tavoilla. Puhtaalle edunvalvontajärjestölle intressi kuntayhteistyöhön voi olla pieni. Sama erilaisuus pätee esimerkiksi järjestöjen yhteisen strategian tarpeeseen – vaikuttajajärjestölle se voi olla suuri, mutta ei välttämättä lainkaan toimintaan keskittyneelle järjestölle. Yhtä lailla palvelutuotantoon keskittyneelle järjestölle intressi kuntayhteistyöhön voi kytkeytyä intressipohjaisesti vain siihen, että he saavat jatkuvuutta kunnalle myymäänsä palvelutuotantoon.

Käytännön tasolla eri järjestötyypeillä voi siis olla hyvin erilaisia tulokulmia ja tavoitteita (intressejä) suhteessaan kuntaan ja sen harjoittamaan hyvinvointipolitiikkaan. Potilasjärjestöillä tavoitteet voivat liittyä palveluiden kehittämiseen kokemustiedon pohjalta, palveluntuottajajärjestöillä sopimuskäytäntöjen kehittämiseen tai palveluiden laatuksiteerien luomiseen. Asiantuntijajärjestöillä tavoitteet voivat liittyä kunnan kanssa yhteisen hanketoiminnan kehittämiseen, toiminnallisilla järjestöillä kuntien avustus- ja tilapolitiikkaan, vaikuttajajärjestöillä sosiaali- ja terveystalvaeluiden riittävyteen ja kattavuuteen.

## Sosiologinen loppupuheenvuoro

Olen tässä artikkelissa halunnut tarkentaa sitä suhteiden kenttää, joka järjestöjen ja kuntien välillä on. Esitykseni keskeisenä ”sparraajana” on tässä toiminut Sakari Möttösen esittämät jäsennykset. En usko, että omat näkemykseni ovat kovinkaan kaukana hänen esittämistään näkemyksistä, mutta se mitä olen esitykselläni halunnut tuoda esille, on sen tähdentäminen, että järjestöjen ja kuntaorganisaatioiden intressit ja toimintatavat eroavat kuitenkin olennaisilla tavoilla toisistaan. Kiinnittämättä huomiota näihin eroihin, voimme törmätä ongelmiin, jotka syövät varsinkin järjestöjen autonomiaa sekä niiden toiminnan keinorepertuaareja.

Sosiologisesti ottaen erilaisilla organisaatioilla on selkeästi omat intressinsä, jotka muotoilevat ja määrittävät niiden tehtäviä ja identiteettiä ja niin muodoin myös autonomiaansa. Ne muodostavat tässä mielessä itseenäisiä, toiminnassaan jopa itseriittoisia järjestelmiä, jotka tietenkin toimivat tietyissä toimintaympäristöissä. Ajatuksena tästä näkökulmasta on, että

ne voivat muodostaa keskenään erilaisia verkostoja – jopa strategisia liittoutumia – mutta vain jos niistä on niille selkeästi ja riittävää etua.

Kyse on myös siitä, miten yhteinen hyvä muodostuu. Sosiologisesti voidaan nimittäin ajatella niin, että yhteinen hyvä muodostuu siitä, että kukin järjestöorganisaatio toimii ja toteuttaa tehtäviään omien, autonomisesti – omasta järjestötoiminnan ytimestään – syntyneiden intressiensä ja toimintatehtäviensä perusteella – siis siitä, että kukin ylläpitää oman erityisyytensä.

## Lähteet

Alasuutari, Pertti 1996. Toinen tasavalta. Suomi 1946–1994. Tampere: Vastapaino.

Eronen, Anne, Londén, Pia, Perälähti, Anne, Siltaniemi, Aki & Särkelä, Riitta. Sosiaalibarometri 2010. Ajankohtainen arvio palveluista, palvelujärjestelmän muutoksesta ja kansalaisten hyvinvoinnista. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan Keskusliitto ry.

Hellevaara, Jaana 2010. Alueelliset vapaaehtois- ja järjestöstrategiat Suomessa 2010. Viitattu 23.2.2011. [http://www.kansalaisareena.fi/Alueelliset\\_vapaaehtoistoiminta-\\_ja\\_jarjestostrategiat\\_Jaana\\_Hellevaara.pdf](http://www.kansalaisareena.fi/Alueelliset_vapaaehtoistoiminta-_ja_jarjestostrategiat_Jaana_Hellevaara.pdf)

Hänninen, Sakari 2011. Kansalaisyhteiskunnan valvontavallasta. Esitelmä Kansalaisyhteiskunnan tutkimus- ja kehittämispäivillä 17.2.2011.

Jyväskylän kaupunki 2010. Yhteistyö kolmannen sektorin kanssa viranhaltijatyöryhmä. Loppuraportti 31.12.2010.

Lind, Kimmo 2011. Yhteisellä asialla? Näkökulmia Jyväskylässä toimivien sosiaali- ja terveysalan järjestöjen yhteisen strategian lähtökohtiin. Julkaisematon kehittämisprojekti. Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti/STKL 24.2.2011.

Miller, Peter & Rose, Nikolas 2010. Miten meitä hallitaan. Suomentanut Risto Suikkanen. Tampere: Vastapaino.

Möttönen, Sakari 2009. Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai puolustajia? Yhteiskuntapolitiikka 74 (2009): 1, 60-71.

Möttönen, Sakari & Jorma Niemelä 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Peltosalmi, Juha, Vuorinen, Marja & Särkelä, Riitta. 2010. Järjestöbarometri 2010. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Peltosalmi, Juha, Vuorinen, Marja & Särkelä, Riitta. 2009. Järjestöbarometri 2010. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Roininen, Maija 2009. Tähtäimessä järjestöstrategia? Alkukartoitus Uuden Jyväskylän alueen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Viitattu 3.1.2011. [http://publications.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/5136/Roininen\\_Maija.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/5136/Roininen_Maija.pdf?sequence=1)

**Hanna Rautava-Nurmi**

## **Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektista työhyvinvointia**

Työelämän kiintyvä työtahti ja jatkuva muutos työpaikoilla uuvuttavat innostuneitakin työntekijöitä. Suuri tiedon tulva sähköpostissa laittaa deletoimaan posteja kovalla kädellä pelkän otsikon vilkaisun perusteella. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen on velvollisuus, vaihtoehtoja on tarjolla hukuttautumiseen asti. Miten voi löytää kaikesta tarjolla olevasta laadukkaan, kiinnostavan ja hyödyllisen?

Edellä esitetyn sisältöisiä keskusteluja on käyty omalla työpaikallani viimeisten vuosien aikana lähes päivittäin. Ilo työstä on alkanut kadota vaihkaa. Työ on muuttumassa laajoista, mutta kuitenkin rajatuista ja hallittavista kokonaisuuksista valtavaksi määräksi pirstaleisia työtehtäviä. Nämä pirstaleet liittyvät ehkä vain etäisesti omaan osaamisalueeseen ja päivittäin niistä selviytyminen on kuin pieni voitto. Tyydytys hyvin tehdystä ja onnistuneesta työstä on enää vain harvoin kokemani tunne.

Syksyllä 2009 satuin kuitenkin lukemaan sähköpostistani Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektista. Muistellessani tilannetta en vieläkään ymmärrä, miksi avasin liitteen ja luin sen. Lukiessani postia aloin hiljalleen aavistella, että tässä oli hanke, joka voisi tarjota juuri minulle mahdollisuuden aitoon ja todelliseen kehittymiseen. Minun hoitotyön lehtorin sekä leikkaus- ja anestesiahoitajan työtehtäväni olivat liittyneet jo useamman vuoden ajan korkeakouluosaamiseen perustuvan yrittäjyyden edistämiseen. Monissa tilanteissa olin kokenut osaamiseni riittämättömyyttä kouluttautumisyrityksistäni huolimatta. Nyt minulla oli edessäni todellinen mahdollisuus perehtyä johonkin, mutta kuinka yhdistää korkeakouluosaamiseen perustuva yrittäjyyden edistäminen ja järjestöt?

Työmatkani on onneksi 15 kilometriä ja saan ajella sitä päivittäin vain itseni kanssa. Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti jäi pieneksi iduksi

takaraivooni ja eräänä sateisena aamuna päähäni pälkähti sana: yrittäjäjärjestö. Tässäkö oli mahdollisuuteni?

Samaisena aamuna kiirehdin valvomaan hoitotyön opiskelijoiden tenttiä. Opiskelijat puursivat tenttinsä parissa ja minä tavoistani poiketen avasin tietokoneen ja surffailin Satakunnan Yrittäjien sivuilla. En ennalta tiennyt järjestöstä juuri mitään. Opiskelijat alkoivat poistua tentistä ja ”häiritsivät” pahasti perehtymistäni asiaan. Olin kuitenkin nyt löytänyt järjestön, joka oli sekä kiinnostava että työtehtäviini liittyvä. Otin jo samana päivänä yhteyttä hankeyhdyshenkilöömme ja kerroin suunnitelmastani. Hän suhtautui ehdotukseeni heti myönteisesti, mutta kuten kaikki asiat, niin myös tämä kulki ammattikorkeakoulun palaverissa saamassa lopullista hyväksyntää. Ja hyväksyntä tuli.....

Seuraava askeleeni asian tiimoilta oli yhteydenotto Satakunnan Yrittäjät ry:hyn. Jälkikäteen voi ymmärtää Satakunnan Yrittäjien toimitusjohtajan ympäröivästä vastauksen kysymykseeni. Otatteko minut töihin kolmeksi kuukaudeksi ilman palkkaa.....???

Ensitapaamisessani toimitusjohtajan kanssa kykenin selvittämään ymmärrettävästi, mistä oli kyse. Toimitusjohtajan suhtautuminen oli äärimmäisen positiivinen. Minulla oli ammattikorkeakoulussa sellaisia työtehtäviä, joiden hoito olisi hankaloitunut huomattavasti, jos olisin siirtynyt kolmeksi kuukaudeksi kokonaan pois lehtorin tehtävistä. Siksi sovimme Satakunnan Yrittäjien toimitusjohtajan kanssa, että työskentelisin Satakunnan Yrittäjissä 2–3 päivää viikossa ja loput viikosta olisin lehtorin tehtävissä ammattikorkeakoulussa.

Ensimmäinen työpäiväni Satakunnan Yrittäjissä oli hiihtoloman jälkeinen maanantai. Satakunnan Yrittäjissä oli kolme työtekijää: toimitusjohtaja, yhteyspäällikkö ja järjestösihteeri. Yhteyspäällikkö ja järjestösihteeri olivat työskennelleet kyseisessä työpaikassa jo pitkään. Toimitusjohtaja oli vaihtunut muutamia kertoja ja nykyinen toimitusjohtaja oli työskennellyt tehtävässään reilun vuoden aloittaessani järjestöosaajaprojektissa. Olin jokseenkin jännittynyt ensimmäisenä päivänä. Toisaalta minulla ei ollut sellaisia paineita, joita uuteen työpaikkaan tulevalle on. Jos en sopeutuisi työyhteisöön, tai olisin keho minulle osoitetuissa työtehtävissä, asiasta ei

koituisi kenellekään kovin suurta haittaa. Kolme kuukautta voisi olla hieno kokemus tai piinaavan pitkä ”jalkapuu”.

Jo ensimmäisenä päivänä aavistelin, että kolmesta kuukaudestani Satakunnan Yrittäjissä voisi sukeutua mainio kokemus. Toimitusjohtaja oli miettinyt minulle kolme tehtäväaluetta; Yrittäjän tukiverkko -sivuston suunnittelun Satakuntaan, omistaja- ja sukupolvenvaihdosneuvojan palkkaamiseen tähtäävän hankehakemuksen laatimisen ja Suomen Yrittäjien nettisivupohjan käyttöönoton Satakunnassa. Työtehtävät vaikuttivat minusta mielenkiintoisilta ja sopivan haasteellisilta. Toimitusjohtajan kanssa käymieni keskustelujen pohjalta minulle muodostui selkeä kuva siitä, mitä minulta odotettiin.

Puitteet työskentelyyni olivat myös mainiot. Minulla oli käytössä oma työhuone, joka sijaitsi samassa yhteydessä muiden työntekijöiden työtilojen kanssa. Ammattikorkeakoulun kannettavaan tietokoneeseeni asennettiin Satakunnan Yrittäjien intranet ja jäsenrekisteri. Työskentelyni saattoi alkaa. Päivät Satakunnan Yrittäjissä olivat rentouttavia. Saatoin paneutua rauhassa työhöni, selvittää taustoja, kirjoittaa raportteja ja tehdä muistiinpanoja. Työtoverini auttoivat minua aina ja perusteellisesti. Lisäksi minut otettiin työyhteisön jäseneksi. Kahvi- ja ruokatauot olivat leppoista jutustelua hiukan yrittäjiin liittyvistä asioista ja lisäksi meidän työntekijöiden henkilökohtaisista asioista. Minulta kyseltiin kuulumisia ja mielipiteitä; minut ”otettiin juttuihin mukaan”. Kahden naisen pitkä yhteinen ja kahdenkeskinen työtoveruus ”kesti” uuden tulokkaan. Toimitusjohtajan suhtautuminen minuun oli arvostavaa ja luontevaa. Olin ”vapaa” oman työyhteisöni ristiriidoista ja hälinästä. Vaikka kolmen ihmisen työpaikassa tehtiin lujasti töitä, ympäristö oli rauhallinen. Ei ollut oman työpaikkani melua ja jatkuvaa sosiaalista vuorovaikutusta, joka usein on häiritsevänkin vilkasta. Lisäksi minulla ei ollut Satakunnan Yrittäjissä lehtorin työhöni liittyvää pitkää listaa tekemättömistä ja keskeneräisistä töistä.

Ensimmäiseksi tartuin Yrittäjän tukiverkon Satakunnan sivuihin. Yrittäjän tukiverkko oli Varsinaissuomen yrittäjien kehittämä verkkopalvelumuoto, jonka tarkoituksena oli tukea mahdollisesti laman kourissa vaikeuksiin joutunutta yrittäjää. Palvelussa oli osiot bisnespalveluun, rahoitusjärjestelyjen neuvontaan, ammattiauttajan tukeen ja yrittäjien toisilleen

tarjoamaan vertaistukeen. Tehtävänäni oli luoda palvelu Satakuntaan. Satakunnan Yrittäjien toimitusjohtaja oli tehnyt taustatyötä pankkien, Satakunnan TE-keskuksen, Finnveran ja verottajan kanssa yhteistyöryhmän luomiseksi. Ryhmässä käsiteltiin mahdollisten vaikeuksiin joutuneiden yrittäjien yritysten taloudellisia järjestelymahdollisuuksia.

Bisnespalveluissa loin yhteistyön Porin yliopistokeskuksen kanssa. Yliopistokeskuksesta vaikeuksiin joutunut yrittäjä sai tukea liiketoimintasuunnitelmansa ja ylipäättään liiketoimintansa muokkaamiseen. Ammattiauttajan avussa solmin yhteydet mielenterveysseuran tarjoamiin palveluihin ja kirkon kriisipalveluun. Molemmissa organisaatioissa solmimme sopimuksen, jonka perusteella vaikeuksiin joutuneelle yrittäjälle tarjottiin nopeasti kriisiapua.

Yrittäjän toisilleen tarjoaman vertaistuen organisoimme Satakunnassa kuuden eri kokeneen yrittäjän toteuttamana auttavana vertaistukipuhelimenä. Yrittäjille toteutettiin yhteistyössä Satakunnan Ammattikorkeakoulun kanssa vertaistukipuhelinkoulutus, jonka tarkoituksena oli antaa puhelimeen vastaavalle yrittäjälle perusvalmiudet kohdata apua tarvitseva ihminen. Lisäksi vertaistukea tarjoaville yrittäjille järjestettiin säännöllinen aamukahvitilaisuus, jossa heillä oli mahdollisuus keskustella vertaistukipuhelujen herättämistä tunteista.

Satakunnan Yrittäjien tukiverkkopalvelu sai kiitosta Suomen Yrittäjiltä monipuolisuudestaan. Taantuma kohteli kuitenkin Satakuntaa silkkihan-sikkain ja konkurssiin ajautuneiden yritysten määrä maakunnallisesti oli Suomen alhaisimpia. Tästä syystä palvelun käyttö jäi kaikeksi onneksi melko vähäiseksi.

Toinen työtehtäväni oli varsin haastava. Satakunnan Yrittäjien paikallisyhdistyksiltä oli tullut toive vauhdittaa yrittäjäjärjestön taholta omistaja- ja sukupolvenvaihdoksia Satakunnassa. Yrittäjiltä kerättyjen tietojen mukaan eläkeikää lähestyvät yrittäjät kokivat suurimmaksi ongelmaksi jatkajan löytymisen omaan yritykseensä. Tästä syystä eläkkeelle jäävät yrittäjät myynnin sijaan lopettivat monia elinvoimaisiakin yrityksiä.

Peruslähtökohtana oli luoda hankesuunnitelma, jonka päätavoitteena oli palkata henkilö, joka työpanoksellaan kykenisi lisäämään merkittävästi omistaja- ja sukupolvenvaihdoksia Satakunnassa. Monien neuvottelui-

den tuloksena syntyi kolmen Satakunnan kehittämisyrityksen ja Satakunnan Yrittäjien kesken sopimus hakea hankerahoitusta Satakunnan TE-keskuksetta omistaja- ja sukupolvenvaihdosasiantuntijan palkkaamiseksi. Hankerahoituskauden jälkeen Satakunnan Yrittäjät ja kolme Satakunnan kehitysyhtiötä sitoutuivat vastaamaan omistaja- ja sukupolvenvaihdosasiantuntijan palkkakustannuksista. Rahoitusyhteistyön jatkumiselle asetettiin määrälliset ja laadulliset ehdot.

Olin aktiivisesti mukana neuvotteluissa ja sopimuksen synnyttyä laadinn hankehakemuksen Satakunnan TE-keskukselle. Hankehakemus syntyi yhteisymmärryksessä rahoittajatahojen kanssa. Satakunnan TE-keskus myönsi rahoituksen ja omistaja- ja sukupolvenvaihdosasiantuntija aloitti työnsä vuoden 2010 alussa. Henkilökohtaisesti pidän tätä merkittävämpänä ”saavutuksenani” Satakunnan Yrittäjissä. Satakunnan Yrittäjissä ei ollut resursseja toteuttaa hanketta ilman ulkopuolista työpanosta ja olen ylpeä, että olen saanut olla mukana omistaja- ja sukupolvenvaihdosten vauhdittamisprosessin käynnistämisessä.

Kolmantena työtehtävänäni yrittäjissä oli uusien internetsivujen sisällön muokkaaminen yhdessä muun henkilöstön kanssa. Tämän työtehtävän koin kaikkein vaikeimmaksi, koska se oli minulle vierain ja minulla oli siihen vähiten osaamista. Kuitenkin sain työn alulle ja tällä hetkellä Satakunnan Yrittäjissä on selkeät ja monipuoliset internetsivut.

Työni päättyi Satakunnan Yrittäjissä joulukuussa 2009. Tiivis yhteistyö oli kestänyt noin 10 kuukautta. Keskeiseksi haluan nostaa myös kysymyksen: Mitä Satakunnan ammattikorkeakoulu hyötyi työskentelystäni Satakunnan Yrittäjissä? Hyötyjä on mielestäni monia, ehkä kaikkein keskeisimpänä laajan verkoston luominen, joka kantaa pitkälle tulevaisuuteen. Olen hyödyntänyt Satakunnan Yrittäjien avulla solmimaani verkostoa monissa ammattikorkeakoulun hankkeissa, aluekehitystyössä ja opetuksessa. Olen osaltani lisännyt tietoisuutta verkostossa – toivottavasti myönteistä – ammattikorkeakoulun henkilöstön osaamisalueista.

Yksilötasolla sain paljon ”potkua” työhöni, solmin merkittäviä yhteistyöverkostoja ja lämpimiä ihmissuhteita. Koin voimaantuvani työelämäpäivityksessäni Satakunnan Yrittäjissä.



**Juha Makkonen**

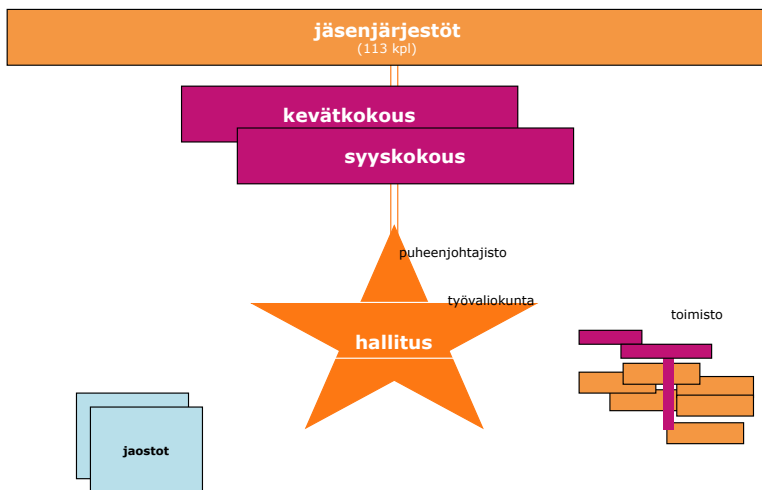
## **Työsuhteet ja rekrytoinnit Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry:ssä**

Suoritin työelämäpäivitykseni Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry:ssä (jatkossa Allianssi) 1.9.–30.12.2009. Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry on valtakunnallinen nuorisotyön palvelu- ja vaikuttajajärjestö. Se on poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton edunvalvoja. Sen jäsenenä on yli sata valtakunnallista nuoriso- tai kasvatusalan järjestöä. Allianssi tuottaa palveluita sekä nuorille että nuorisoalan toimijoille. Sääntöjensä mukaan Allianssin tarkoituksena on ”edistää nuorten kasvua yhteiskunnan vastuullisiksi jäseniksi, osallistumista päätöksentekoon ja kansainväliseen toimintaan”. Allianssi palvelee nuorisojärjestöjä ja nuorisotyötä.

Kuvaan artikkelissani pääpiirteisesti niitä työtehtäviä, joita päivitykseni aikana tein. Keskityn Allianssin henkilöstöasioihin erityisesti rekrytointien osalta. Tuon esille Allianssin historiaa, työsuhteiden luonnetta, eri suunnitelmien ja strategioiden vaikutusta rekrytointeihin, rekrytointeja tekevien toimielinten roolia sekä yleisiä tietoja Allianssin rekrytoinneista viimeisen vuoden ajalta. Osa tiedoista on saatu suullisesti Allianssissa työntekijöiltä eikä niitä ole välttämättä ollut mahdollista saada juuri siinä muodossa mistään dokumentista.

Olen itse toiminut Allianssin hallituksen varajäsenenä vuosina 2005–2006 ja Allianssin syyskokouksen vaalivaliokunnan jäsenenä vuonna 2007. Osa artikkelissani esitetyistä tiedoista ja tulkinnoista perustuu luottamushenkilön roolissa saatuihin kokemuksiini Allianssin toiminnasta.

Allianssi oli minulle entuudestaan melko tuttu järjestö: olin toiminut Allianssin hallituksessa vuosina 2005–2006 ja osallistunut toimintaan myös monin muin tavoin entisten työnantajieni (Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitto – SAMOK ry ja Suomen Lukiolaisten Liitto ry) kautta.



Keskeisimmät työtehtäväni päivätykseni aikana liittyivät kuntien peruspalveluiden arvioinnin kehittämishankkeeseen. Hankkeen tavoitteena on kehittää menetelmää, jolla mahdollistetaan nuorten mukanaolo kuntien peruspalveluiden arvioinnissa.

Olin mukana myös viime aikoina vuosittain järjestettyjen Kansallisen Nuorisokonventin ja nuorisoalan tulevaisuusfoorumin toteuttamisessa: vedin konventissa yhtä työryhmää ja avustin useissa käytännön tehtävissä.

Allianssin hallinnoi vuoden 2009 aikana Työtä nuorille -hanketta. Opetusministeriö myönsi vuoden 2009 kesäkuussa 500 000 euroa nuorten työllistämisen edistämiseen nuorisotoimialalla. Työtä nuorille -hankkeen kahden hakukierroksen perusteella palkkatukea ohjattiin 141 työnantajalle. Tein esitykset noin 10 000 euron (palautuneita varoja) kohdentamisesta ja kävin sitä varten läpi niin kunnilta, järjestöiltä kuin säätiöiltä tulleita hakemuksia. Hanketta on jatkettu vuoden 2010 puolella eduskunnan hyväksyttyä lisäbudjetin, jolla pyritään muun muassa nuorten työllisyyden edistämiseen.

Toimin päivitysjaksoni aikana Allianssin kehittämistiimissä. Tiimiin kuului niin hankehenkilökuntaa kuin toistaiseksi voimassaolevissa työsuhteissa olevaa henkilöstöä. Tiimin jäsenet olivat myös hyvin eri-ikäisiä ja erilaisilla taustoilla työhönsä päätyneitä. Havainnoin työyhteisön – sekä tiimin että koko Allianssin – sosiaalisia suhteita ja työnjakoa ja kävin niistä keskusteluja Allianssin pääsihteerin ja kehittämispäällikön kanssa. Havainnoinnista paljastui muun muassa se, että työntekijärekrytoinnit herättävät jatkuvasti suurta kiinnostusta lähes koko työyhteisössä. Allianssissa työskentelee noin 30 henkilöä, joten aivan pienestä järjestöstä ei ole kyse, mutta kuitenkin niin pienestä, että yksittäistenkin henkilöiden valinnoilla koetaan olevan vaikutusta koko organisaatioon. Vaikutus riippuu tietysti myös kyseisen henkilön työtehtävistä.

## Allianssin historia

Allianssin henkilöstörakenteessa näkyy edelleen osittain se miten Allianssi on aikoinaan muodostettu. Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry perustettiin 2.11.1992 kolmen nuorisotyön palvelujärjestön työn jatkajaksi. Vanhin näistä kolmesta järjestöstä oli Nuorisotyön Keskus (NTK), joka perustettiin vuonna 1949 (tuolloinen nimi oli Suomen Nuorisotyöntekijöiden Liitto). NTK oli lähinnä kunnallisten nuorisotyöntekijöiden etu- ja palvelujärjestö. Kansalaiskasvatuksen Keskus (KaKe) perustettiin vuonna 1960. Kolmas taustajärjestö oli Suomen Nuorisojärjestöjen Yhteistyöjärjestö (SNT), joka perustettiin vuonna 1979 hoitamaan lähinnä nuorisojärjestöjen kansainvälisiä suhteita (Lehikoinen).

Kolmen palvelujärjestön yhteistyö tiivistyi 1990-luvun alussa, kun ne perustivat Palvelujärjestöjen Yhteistyöjärjestö YRY:n. YRY:n tarkoituksena oli toteuttaa järjestöjen yhteisiä projekteja, muun muassa suomalaisen nuorisokortin Europassin käynnistäminen sekä järjestöjen yhteisen koulutus- majoitus- ja toimitilan Nuorisoinstituutin rakentaminen Vantaan Tikkurilaan. Taloudellisen laman myötä Nuorisoinstituutti-hanke haudattiin, ja Europassikin kaatui muutaman kuukauden olemassaolon jälkeen. Samoihin aikoihin alkoi keskustelu järjestöjen yhdistämisestä. Taustalla oli toisaalta järjestöjen oma pyrkimys toimintojen järkevöittämiseen ja pääl-

lekkäisyyksien karsimiseen. Toisaalta tärkeimmän rahoittajan, opetusministeriön, tahto säästää kustannuksissa nopeutti prosessia (Lehikoinen).

Teknisesti yhdistyminen tapahtui siten, että NTK ja SNT lakkauttivat toimintansa, ja KaKe muutti nimensä Allianssiksi. KaKe:sta siirtyi Allianssiin 18 työntekijää, NTK:sta viisi ja SNT:stä kolme. Toiminnoista Allianssiin siirtyi KaKe:sta Nuorisotiedon kirjasto, Nuorisotietopankki, Nuorisotiedotuksen ja -matkailun palvelu, nuorisokortti, nuorisotutkimus sekä koulutus- ja julkaisutoiminta. NTK:sta tuli Nuorisotyölehti, messutoiminta sekä koulutus- ja julkaisutoiminta. SNT:stä tuli kansainväliset nuorisojärjestösuhteet ja järjestöjen edunvalvontaa. Vaikka suurin osa toiminnoista ja työntekijöistä tuli KaKe:sta ja NTK:sta, otettiin hallintomalli pitkälti SNT:stä. Uuden Allianssin omistajia olivat siis nuorisojärjestöt, ja Allianssista tuli myös niin sanottu kansallinen nuorisokomitea Suomessa. Tämä näkyy siinä, että nuorisotasioita valmistelua ja päätöksentekoa koskien Allianssia kuullaan kaikkialla valtionhallinnossa (emt).

## Nykyiset työsuhteet Allianssissa

Allianssin nykyisistä kolmestakymmenestä työntekijästä kuusi on ollut Allianssissa töissä sen perustamisesta lähtien. Henkilöstöstä suurin osa on toistaiseksi voimassaolevissa työsuhteissa. Kolme työntekijää työskentelee osakeyhtiössä ja kolme Allianssin kehittämiskeskushankkeissa, joita ovat Allianssissa hallinnoitavat Nuori Kulttuuri ja Avartti. Viime vuosien aikana kaikki työtehtävien perusteella pysyviksi katsotut työsuhteet on vakiinaistettu. Työntekijöistä seitsemän on määräaikaissa työsuhteessa ja lähes kaikkien heidän työnimikkeensä on projektisihteeri. Projektityöntekijöiden määrä Allianssissa on viime aikoina lisääntynyt. Projektien kesto vaihtelee niiden luonteesta tai rahoituksesta riippuen kolmesta kuukaudesta kahteen vuoteen. Projektiksi käsitetään aikataulutettu, tietyillä panoksilla kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio tai hakijaorganisaatio. Projektilla on vastuutaho, vastuuhenkilö ja määrätty määräaikainen budjetti.

Allianssilla on useita asiakirjoja, joissa on käyty läpi henkilöstöön, työsuhteisiin ja rekrytointiin liittyviä yksityiskohtia. Henkilöstösuunnitelma

määrittää Allianssin henkilöstöhallinnon linjaukset, selkeyttää hallitukselle ja työntekijöille henkilöstöpoliittisia tavoitteita ja arvioi Allianssin henkilöstöhallinnollisia tavoitteita ja asiantuntemuksen tavoitteita.

Allianssin työntekijöillä on erillinen toimihenkilöohjesääntö, joka selvittää yksityiskohtaisesti työntekijän oikeudet ja velvoitteet. Toimihenkilöohjesäännöstä selviävät työntekijöiden työaika, työsuhdetta ja palkkaa koskevat kysymykset. Jokaisen toimihenkilön kanssa laaditaan kirjallinen työsopimus.

## **Rekrytointi Allianssissa**

Allianssin henkilöstösuunnitelman mukaan uusien työntekijöiden palkkaaminen perustuu toimintasuunnitelmaan ja hallituksen päätöksiin. Hallitus päättää avoimien toimien hakumenettelystä. Rekrytoinnit toteutetaan pääsääntöisesti avoimen haun kautta ja toimien täytössä otetaan huomioon yhdenvertaisuuden toteutuminen. Toimien täytössä otetaan huomioon muun muassa sukupuolten välinen tasa-arvo, ja hakuilmoituksissa käytetään niin sanottua yhdenvertaisuuslauseketta, jonka mukaan hakijoiksi toivotaan eri-ikäisiä, eri sukupuolien edustajia sekä kieli-, kulttuuri- ja muihin vähemmistöihin kuuluvia henkilöitä. (Allianssin henkilöstösuunnitelma, hyväksytty Allianssin hallituksen kokouksessa 14.12.2010; Allianssin yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma, hyväksytty Allianssin hallituksen kokouksessa 27.5.2010).

Näiden päälinjausten lisäksi Allianssin rekrytointeja määritellään tarkemmin johtotiimin käsittelemässä ”rekrytoinnin käytännön ohjeissa”. Ohjeen mukaan Allianssin pääsihteeri, työvaliokunta ja hallitus käsittelevät, valmistelevat ja päättävät Allianssin rekrytoinnit. Työntekijävalintojen päätökset tehdään henkilöstösuunnitelman mukaisesti. Pääsihteeri päättää alle puolen vuoden, hallituksen työvaliokunta vuoden ja hallitus yli vuoden työsuhteet.

Ohjeen mukaan hallinto käynnistää rekrytointiprosessin henkilöstösuunnitelman ja toimihenkilöohjesääntöjen mukaisesti. Hallitus arvioi asiaa, ja tekee päätöksen rekrytoinnista. Kunkin täytettävän paikan hakuilmoituksen laadinta (periaatteet) ja vastuuhenkilö rekrytointiprosessiin

määritellään tapauskohtaisesti pääsihteerin johdolla. Kun hakuilmoitus on päätetty, tiedotus vastaa hakuilmoituksen julkaisemisesta päätetyllä tavalla, ja päätetyissä tiedotuskanavissa. (Allianssin rekrytoinnin käytännön ohje, käsitelty johtotiimissä 21.4.2010.)

Rekrytoinnit herättävät usein mielenkiintoa myös Allianssin henkilöstön keskuudessa. Allianssin työvaliokunta on päättänyt, että kun uusia tehtäviä avataan, työtehtävien sisältöjen ja odotusten osalta keskustellaan valmistelun alussa työntekijöiden kanssa asiasta (Allianssin työvaliokunnan kokouksen 1/2010 pöytäkirja).

## Allianssin hallituksen valitseminen

Vuosikokousten välillä Allianssin korkeimpana päättävän elimenä toimii Allianssin hallitus. Hallitus valitaan syyskokouksessa. Allianssin hallituksesta vaihtuu vuosittain puolet. Esityksiä hallitukseen valittavista henkilöistä voivat tehdä Allianssin jäsenjärjestöt. Suurimmilla poliittisilla nuorisojärjestöillä – Demarinuoret, Kokoomuksen Nuorten Liitto ja Suomen Keskustanuoret – on perinteisesti ollut hallituksessa edustajansa. On myös muita järjestöjä, jotka pyrkivät aktiivisesti edistämään oman edustajansa – tai samanhenkisesti ajattelevan – valintaa hallitukseen. Syyskokousten alla aktiivisimmat järjestöt ovat yhteydessä muihin järjestöihin ja pyrkivät koamaan mahdollisimman monta järjestöä jonkun tietyn ehdokkaan taakse. Hallituksessa on myös lähes aina muitakin kuin poliittisten nuorisojärjestöjen suoria edustajia, joilla on puoluepoliittisia yhteyksiä. Tämä on loogista, koska poliittiset nuorisojärjestöt ja niihin kuuluvat henkilöt ovat usein aktiivisia toimijoita myös puoluepoliittisesti sitoutumattomissa järjestöissä.

Esitykset hallitukseen valittavista henkilöistä – ja myös puheenjohtajasta ja varapuheenjohtajasta – tehdään Allianssin vaalivaliokunnalle, joka pyrkii kokoamaan tehdyistä esityksistä mahdollisimman tasapuolisen esityksen syyskokoukselle. Vaalivaliokunta valitaan aina Allianssin kevätkokouksessa. Myös vaalivaliokunnan jäsenet valitaan jäsenjärjestöjen esityksestä.

## Valittavilta toivottava osaaminen Allianssissa

Hallituksen kokoonpano on siis aina enemmän tai vähemmän puoluepoliittisista toimijoista koostuva. Itse henkilövalintoihin puoluepoliittisella kokemuksella voi olla vaikutusta mutta vaikutuksen määrä riippuu muun muassa täytettävästä tehtävästä. Allianssin entisen puheenjohtajan Ossi Heinäsen mukaan hakijoiden poliittinen tausta on kuitenkin niin sanotuissa tärkeimmissä tehtävissä käytännössä hyvin tarkkaan pohdittava asia. Varsinainen valintakriteeri puoluepoliittinen toiminta ei kuitenkaan ole. Heinänen painottaa, että toimiminen jossain poliittisessa puolueessa tuo etuja tiettyihin tehtäviin, mutta myös joitakin haittoja: puoluepoliitikko tuntee toki oman puolueensa vaikuttajat ja päättäjät ja monesti myös toisten puolueiden. Mutta saattaa olla, että puoluepoliitikon toiminta ja mielipiteet tulkitaan monesti puolueen eikä henkilökohtaisiksi mielipiteiksi. ”Poliittista taustaa ei siis missään nimessä tarvitse tullakseen valituksi Allianssiin, mutta jos sellainen on, se saattaa vaikuttaa paljonkin, koska valitsijat ovat usein poliittisia”, Heinänen jatkaa.

Sekä Heinäsen, että nykyisen puheenjohtajan Hanna-Mari Mannisen mukaan poliittinen toiminta osoittaa kiinnostusta yhteisten asioiden hoitamisesta kohtaan, mistä Allianssissakin ja siellä toimimisessa on kyse. Siksi poliittisella toiminnalla on merkitystä työpaikkoja haettaessa. Molemmat kuitenkin lisäävät, että myös sitoutumattomissa järjestöissä toimiminen on usein poliittista toimintaa.

Poliittisen toiminnan ohella tarvitaan järjestössä kuten Allianssissa työskennellessä myös muita ominaisuuksia. Aaro Harju (2006) tuo artikkelissaan esille sen tosiasian, että järjestöjen työtehtävät ovat yleensä monipuolisia, ja että harva voi keskittyä kapeaan toimenkuvaan. Osaamisen tulee olla laaja-alaista ja asenteen työntekoon tulee olla myös joustava.

Myös Ossi Heinänen nostaa esille sen, että Allianssiin rekrytoitavan henkilön pitää ymmärtää tietyt erityispiirteet, joita järjestöissä työskenteleeseen sisältyy. On pystyttävä omaksumaan ja oltava samaa mieltä Allianssin perusideologian kanssa. Toisin sanoen olisi vaikeaa olla töissä Allianssissa, jos pitäisi nuoria välttämättömänä pahana. Heinänen painottaa Aaro

Harjun tavoin myös työntekijän valmiutta joustaa työajoissa ja työntekotavoissa. Joustoa löytyy myös työnantajan puolelta.

Hanna-Mari Manninen korostaa osaamisessa kokonaisuuksien ja olennaisuuksien hahmottamiskykyä ja valmiutta pitkäjänteiseen kehitystyöhön. Samaa painottaa myös Ossi Heinänen, joka lisää tärkeäksi ominaisuudeksi kärsivällisyyden, koska tavoitteet eivät usein ole heti nähtävissä eivätkä ne välttämättä toteudu lyhyessä ajassa. Joskus tavoitteet eivät toteudu ollenkaan (kirjoittajan huomautus).

## **Yhteisöpedagogien osaaminen ja sijoittuminen järjestöihin**

HUMAKin valmistuneiden opiskelijoiden sijoittumisselvitysten perusteella järjestöt ovat merkittävä yhteisöpedagogien työllistäjä. Nurmijärven kampukselta v. 2004–2007 valmistuneista yli 50 prosenttia on työllistynyt johonkin järjestöön (Nikoskinen 2008, 56). Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelman opetussuunnitelmien perusteiden mukaan koulutusohjelman tavoitteena on kouluttaa laaja-alaisia ja uudistumiskykyisiä pedagogisia osaajia ja yhteiskuntakriittisiä toimijoita ohjaus-, kasvatus-, koulutus-, aktivointi-, organisointi-, suunnittelu- ja kehittämis-tehtäviin kansalaistoiminnan, järjestö- ja nuorisotyön moninaisille työkentille. Sijoittumisselvitysten perusteella tavoitteessa voidaan katsoa onnistuneen järjestöihinikin työllistymisen kannalta. Myös Allianssissa työskentelee yhteisöpedagogeja. Vuosina 2009–2010 Allianssissa on työskennellyt neljä yhteisöpedagogia, joista kahdella on yhteisöpedagogi (ylempi AMK) -tutkinto.

Yhteisöpedagogien osaamiselle on siis ollut tarvetta Allianssissakin. Ei voida kuitenkaan sanoa, että tutkinto sinänsä olisi ollut ensisijainen työllistymistä edistävä tekijä. Ossi Heinänen tai Hanna-Mari Manninen eivät pystyneet suoraan sanomaan mitä erityistä osaamista yhteisöpedagogikoulutus tuottaisi nuorisotalon järjestön näkökulmasta, koska eivät kokeneet tuntevansa koulutusta kokonaisuudessaan riittävän hyvin. Tosin myöskään erityisiä puutteita yhteisöpedagogikoulutuksen tuottamassa osaamisessa ei Heinäsen tai Mannisen mielestä ole.



Yhteisöpedagogin tutkinnon tunnettuus ei ole vielä kovin korkealla tasolla. Kimmo Lindin ja Pekka Kaunismaan mukaan yhteisöpedagogeja ei ole vielä järjestöalalla kuin kolmisen sataa (Lind & Kaunismaa 138, 2009). Tunnettuuden paraneminen edellyttää siis sitä, että runsaampi määrä yhteisöpedagogeja sijoittuu järjestöalan töihin. On vaikea sanoa minkä verran heitä pitää työmarkkinoilla olla ja miten kauan heidän pitää siellä vaikuttaa, jotta tietoisuus alan koulutuksesta paranisi.

## **Havaintoja työntekijävalinnoista Allianssissa vuonna 2010**

Vuonna 2010 Allianssissa tehtiin useita työntekijävalintoja. Julkisessa haussa oli alkuvuonna määräaikaisia projektisihteerin toimia, joihin haki myös yhteisöpedagogeja (Allianssin hallituksen kokouksen 4/2010 pöytäkirja ja liitteet). Toiseen projektisihteerin paikkaan oli 46 ja toiseen 15 hakijaa. Valintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa karsittiin valtaosa hakijoista, jonka jälkeen tehtiin ensimmäinen haastattelukierros. Tämän jälkeen työvaliokunta vielä mahdollisesti haastatteli pienempää hakijajoukkoa. Työvaliokunta teki sen jälkeen hallitukselle esityksen valittavasta henkilöstä.

Hakijakoosteita katsottaessa vahvistuu Heinäsen ja Mannisen esittämä näkemys siitä, että mikään tietty järjestökokemus ei suoraan anna etulyöntiasemaa johonkin tehtävään valittaessa. Valinnat ovat aina kokonaisuuksien summia, joissa myös henkilökohtaisilla ominaisuuksilla lienee melko paljon vaikutusta.

## **Johtopäätöksiä**

Humanistisen ammattikorkeakoulun järjestö- ja nuorisotyön yksikössä käydään paljon keskustelua siitä mitkä ovat järjestötyön koulutuksen kannalta keskeisiä osaamisalueita. Pekka Kaunismaa ja Kimmo Lind luokittelevat osaamisresurssit järjestöjen tehtävien kolmijakoa mukaillen yhteiskunnallisen vaikuttamisen, sosiaalisen kanssakäymisen edistämisen ja palvelutuotannon osaamiseen. Kaunismaa ja Lind luettelevat taitoja, joita järjestöosaami-

sen pitäisi sisältää. Niitä ovat kokous- ja neuvottelutaidot, tiedon kerääminen ja tiedottaminen, esitelmöinti ja asioiden esille tuominen kirjoituksin ja puhein. Edelleen järjestöosaamiseen liittyy myös sosiaalinen kanssakäyminen ja osallistumisen järjestäminen ja järjestöissä tulisi olla osajia, joilla on ohjaus- ja koulutustaitoja, organisoimistaitoja ja vapaaehtoisten johtamistaitoja (Kaunismaa & Lind 112, 2008). Kokemukseni Allianssista osoittavat, että osaamista muodollisesti tarkasteltuna yhteisöpedagogin koulutuksella voisi hyvinkin työllistyä Allianssin kaltaisiin järjestöihin.

Lindin ja Kaunismaan mukaan työharjoittelu, projektiopinnot sekä konkreettisiin työelämälähtöisiin kehittämistehtäviin keskittyvät opinnäytetyöt ovat keskeisessä roolissa opiskelijan suuntautuessa työmarkkinoille. Myös HUMAKin yhteistyöverkostojen tulisi olla laajemmat ja moninaisemmat, jotta opiskelijoiden järjestöyhteyksiä edistävät käytänteet rakentuisivat paremmiksi (Lind & Kaunismaa 150, 2009). En kuitenkaan usko, että pelkät korkeakoulun suhteiden avulla järjestyvät harjoittelupaikat auttaisivat radikaalisti yhteisöpedagogitutkimuksen tunnettuuden paranemista järjestökentällä tai opiskelijoiden työllistymistä järjestöihin. Hyvin suuressa roolissa on opiskelijoiden oma tausta ja sieltä mahdollisesti löytyvät kontaktit ja osaamisalueet. Harjoittelut ovat aina jossain määrin muodollisia ja ohjattuja oppimiskokonaisuuksia. Opiskelija ei saa sen aikana mielestäni riittävää kokemuspohjaa järjestöjen toiminnan moninaisuudesta ja muuttuvista tilanteista.

Oma kokemus vapaaehtoistoiminnasta ja muusta kuin palkkatyönä tehdystä järjestötyöstä auttaisi opiskelijaa ymmärtämään järjestön toimintalogiikkaa ja myös sitä, miten järjestöjen rekrytoinnit tapahtuvat. Järjestöosajana työmarkkinoille -hanke toimii toivottavasti omalta osaltaan myös opiskelijoiden ja järjestöalan työmarkkinoiden välisen suhteen kehittäjänä.

## Lähteet

Allianssin hallituksen ja työvaliokunnan pöytäkirjat vuodelta 2010

Allianssin henkilöstösuunnitelma (14.12.2010)

Allianssin rekrytoinnin käytännön ohje (21.4.2010)

Allianssin säännöt (20.4.2010)

Allianssin toimihenkilöohjesääntö (14.12.2010)

Allianssin yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma (26.11.2010)

Heinänen, Ossi 2010.Kysymyksiä artikkeliani varten.Email juha.makkonen@humak.fi 17.11.2010.

Harju, Aaro (2006) Järjestötyö on vaativaa ammattityötä. Pääkirjoitus, Kansalaisfoorumi.net-verkkolehti 31.5.2006. <http://www.kansalaisfoorumi.fi/jesta-yhdistystoiminta/jest-on-vaativaa-ammattity.html>. Viitattu 7.3.2011.

Kaunismaa Pekka & Lind, Kimmo (2008) Generalisteja vai spesialisteja? Ammatillisen järjestötyön kvalifikaatioiden tarkastelua. Teoksessa Holopainen, Lind & Niemelä (toim.) Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriö julkaisuja 2008:7. Humanistinen ammattikorkeakoulu Sarja C. Oppimateriaalit 16. Diakonia-ammattikorkeakoulujen julkaisuja 2008:15 c. 110–123.

Lehikoinen Jarkko. Allianssin historia. <http://alli.fi/allianssi/mika+allianssi/allianssin+historia/>. Viitattu 7.3.2011.

Lind Kimmo & Kaunismaa Pekka (2009) Järjestötyön koulutuksen kehittämisen haasteita. Teoksessa Lind Kimmo (toim.) Mahdollisuuksien maailma. Näkökulmia yhteisöpedagogien (AMK) koulutukseen ja työhön. Humanistinen ammattikorkeakoulu Sarja C. Oppimateriaaleja 19, 2009. 114–141.

Manninen, Hanna-Mari 2010.Kysymyksiä artikkeliani varten.Email juha.makkonen@humak.fi 17.11.2010.

Nikoskinen Elina (2008) Humanistisesta ammattikorkeakoulusta työelämään. Yhteisöpedagogien (AMK) työelämään sijoittuminen, koulutuskokemukset ja jatko-opintosuunnitelmat. Humanistinen ammattikorkeakoulu Sarja B. Projektiraportit ja selvitykset 18, 2010. Verkkojulkaisu [http://www.humak.fi/sites/default/files/kuvat/nikoskinen1pedagogi\\_verko.pdf](http://www.humak.fi/sites/default/files/kuvat/nikoskinen1pedagogi_verko.pdf). Viitattu 7.3.2011.

**Annamari Maukonen & Tiina Sivonen**

# **Kansalaistoiminnan keskus avaa uusia yhteistyömahdollisuuksia: opiskelijat keskelle järjestöarkea Keski-Suomessa**

Keski-Suomessa järjestökentän toimijoiden sekä oppilaitosten opettajien ja opiskelijoiden välinen koulutus- tutkimus- ja harjoitteluyhteistyö on ollut toimivaa ja luontevaa jo pitkään. Jyväskylään perustettava uusi Kansalaistoiminnan keskus tekee mahdolliseksi yhä tiiviimmän ja toimivamman yhteistyön.

Tämän artikkelin ajatukset ovat syntyneet lehtori Annamari Maukosen työelämäpäivitysjakson aikana Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry:ssä keväällä 2010. Keski-Suomen Yhteisöjen Tuen kehittämispäällikkö Tiina Sivonen ja Humanistisen ammattikorkeakoulun Jyväskylän kampuksen lehtori Annamari Maukonen pohtivat järjestöjen ja oppilaitosten yhteistyön kehittämismahdollisuuksia uuden Kansalaistoiminnan keskuksen rakentamisen myötä. Keskiössä on erityisesti opiskelijoiden, opettajien ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintahenkilöstön (TKI-henkilöstön) ja järjestökentän kohtaaminen. Tavoitteena on ollut löytää erilaisia muotoja luontevalle yhteistyölle, joka vahvistaisi kaikkia toimijoita.

Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry (KYT ry) on maakunnallinen toimija, jonka tehtävänä on lisätä keski-suomalaisen järjestöjen toimintaedellytyksiä. KYT ry on yhtenä alueen aktiivisena toimijana ja kehittäjänä ollut keskeisesti rakentamassa Kansalaistoiminnan keskusta yhdessä eri järjestöjen kanssa. Humanistisen ammattikorkeakoulu (HUMAK), Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) ja Jyväskylän yliopisto ovat olleet kehittämistyössä mukana.

## Henkilöstön työelämäpäivitys vahvistaa vuoropuhelua

KYTissä on ollut kymmeniä HUMAKin ja muiden oppilaitosten opiskelijoita harjoittelussa eri hankkeissa ja projekteissa. HUMAKin Jyväskylän kampuksen kulttuurituotannon koulutusohjelman lehtori Annamari Maukonen oli työelämäpäivityksessä KYTin järjestöjen tuki- ja kehittämispalveluissa kaksi ja puoli kuukautta keväällä 2010. Tämä oli ensimmäinen kerta kun KYTissä oli työelämään tutustumassa opetushenkilökuntaan kuuluva eikä opiskelija. Työelämäpäivitys on korkeakouluasteella uusi ja kehittyvä yhteistyömuoto, jossa opettajat pääsevät päivittämään työelämätaitojaan sekä rakentamaan verkostoja oman alansa toimijoihin. Maukonen työtehtäviin kuuluivat työelämäpäivityksen aikana KYTin ohjaus- ja koulutustoiminnan sekä viestinnän kehittäminen, kulttuurijärjestökartoituksen toteuttaminen sekä Kansalaistoiminnan keskus -hankkeeseen liittyvien kartoitusten tekeminen ja suunnittelutyö.

Kulttuurituotannon alan kouluttajalle parin kuukauden työrupeama järjestö- ja hanketehtävissä avasi monipuolisesti valmistuvien kulttuurituottajien työkenttää. Erilaiset taidot ja tiedot, joita arjen järjestötyössä tarvitaan, tulivat konkreettisesti esille. Samalla järjestötoimijan työnkuvaa pystyi peilaamaan HUMAKin opetussuunnitelmaan, joka monessa kohdin vastasi työelämän tarpeita. KYTin henkilöstön kanssa käydyt keskustelut antoivat hyviä kehittämisajatuksia opetukseen ja opetussuunnitelman päivittämiseen.

Toimialan kehittämistehtävänä Maukonen toteutti jaksollaan KYTissä kulttuurijärjestökartoituksen, jota hän teki yhteistyössä Keski-Suomen taidetoimikunnan kanssa. Kartoituksessa haastateltiin erikokoisia, eri aloilla toimivia kulttuuritoimijoita Keski-Suomessa. Tavoitteena oli koota tietoa keskisuomalaisista kulttuuritoimijoista ja kulttuurikentän tarpeista laajemminkin. Kaikki haastateltavat olivat myös tapahtumantuottajia, joten yksi keskeinen näkökulma oli tapahtumien (festivaalit, konsertit, teatteriesitykset) merkitys yhteisölle ja vaikutukset Keski-Suomessa. Verkostoituminen, yhteistyö ja koulutus nousivat keskeisesti esille kartoituksessa. Keski-Suomen taidetoimikunta, Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry ja Humanistinen ammattikorkeakoulu ovat toimijoita, jotka luontevasti voivat vastata näi-

hin tarpeisiin. Alustavasti suunniteltiin kulttuuritoimijoiden kohtaamispäiviä, jossa kohtaaisivat kulttuurintekijät, julkinen sektori ja oppilaitokset.

Toinen Maukosen laajempi työtehtävä työelämäpäiväityksen aikana liittyi Kansalaistoiminnan keskuksen perustamiseen Jyväskylään. Maukonen teki hankkeeseen liittyviä kartoituksia ja osallistui hankkeen suunnitteluun. Kansalaistoiminnan keskukselta on tarkoitus rakentaa kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen yhteinen seudullinen vuorovaikutusareena, jossa keskeinen tavoite on lisätä toimijoiden välistä yhteistyötä sekä edistää kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Erityistä lisäarvoa keskukselle tuo tiivis yhteistyö alueen ammatikorkeakoulujen (JAMK, HUMAK) ja Jyväskylän yliopiston kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelman kanssa. Kansalaistoiminnan keskus toimii myös monipuolisena opiskelijoiden oppimisympäristönä. HUMAK ja JAMK ovat varanneet yhteisen opiskelijatilan harjoittelijoiden käyttöön.

## Selkeät mallit yhteistyölle

Työelämäpäiväityksen aikana nousi toive harjoitteluyhteistyön mallintamisesta. Koulutuksen sisältöjen avaaminen työelämän edustajille on hyödyllistä ja jopa välttämätöntä, jotta opiskelijoiden harjoittelu olisi mahdollisimman tehokasta. Harjoitteluyhteistyömallin rakentaminen hyödyttää kaikkia kolmea osapuolta: opiskelijaa, työnantajaa ja oppilaitosta. Opetussuunnitelman tarkastelu yhdessä ammattilaisen kanssa olisi tarpeen erityisesti harjoittelujärjestelmän kehittämisen näkökulmasta. Tavoitteena on rakentaa harjoitteluyhteistyöhön selkeä malli, jossa yhdistyvät luontevasti järjestöjen tarpeet ja opetussuunnitelmien sisällöt. Samalla kun Kansalaistoiminnan keskuksen toimintaa kehitetään, olisi luontevaa rakentaa myös harjoitteluyhteistyön malli.

## Kansalaistoiminnan keskus kohtaamispaikaksi

Jyväskylän seudun järjestöjen, oppilaitosten ja muiden toimijoiden yhteisenä tahtotilana on jo muutaman vuoden ollut perustaa toimijoiden tar-

peita palveleva Kansalaistoiminnan keskus Jyväskylään. Hanketta on työ-  
 tetty monen toimijan voimin, mikä on osoitus siitä, että Keski-Suomen  
 ja Jyväskylän seudun aktiivinen yhdistyskenttä on tiivistänyt yhteistyö-  
 tään viime vuosina. Kansalaistoiminnan keskukselta suunnitellaan kansa-  
 laisten matalan kynnyksen kohtaamispaikkaa sekä kansalaisten, järjestöjen  
 ja julkisen välistä vuorovaikutusareenaa. Keskukseseen tulee myös järjestö-  
 jen ja yhdistysten toimisto-, kokous- sekä toimintatiloja. Kansalaistoimin-  
 nan keskukseseen muuttaa erilaisia toimintoja kuten Jyväskylän kaupungin  
 Vapaaehtoistoiminnan- ja vertaistuen keskus, Monikulttuurikeskus Gloria  
 sekä Järjestöjen tuki- ja kehittämispalveluiden koordinointi. Oppilaitok-  
 sille tulee keskukselta yksi toimistotila niin sanotuksi harjoittelijahuoneek-  
 si. Lisäksi keskuksessa tulee olemaan järjestöhotelli eli toimistotilat sellai-  
 sille yhdistyksille, jotka tarvitsevat tilaa vain osaksi viikkoa sekä varastotilat  
 yhdistysten tavaroille.

Keskuksen toiminnan kautta kansalaisten ja järjestöjen osallistumis-  
 ja osallisuusmahdollisuudet paranevat, vapaaehtoisten rekrytointi ja kou-  
 lutus tehostuvat, järjestöjen ja yhdistysten välinen yhteistyö sekä yhteis-  
 työ kaupungin, oppilaitosten ja muiden tahojen kanssa lisääntyvät ja tii-  
 vistyvät. Järjestöjen ja yhdistysten usein yksin työskentelevät ammattilaiset  
 saavat työyhteisön, joka parhaimmillaan tukee heidän työssä jaksamistaan.  
 Kansalaistoiminnan keskus -hankkeen toteuttamiseen on saatu Raha-au-  
 tomaattiyhdistyksen sekä Jyväskylän kaupungin rahoitusta. Hanke alkaa  
 vuonna 2011, ja sitä koordinoi KYT ry.

Toteutuessaan Kansalaistoiminnan keskus luo monia uusia mahdolli-  
 suuksia yhdistysten, oppilaitosten ja julkisen tahon väliselle yhteistyölle.  
 Opiskelijoille tällainen Kansalaistoiminnan keskuksen mahdollistama mo-  
 nen järjestön yhteinen työtila antaa mahdollisuuden päästä sisälle erilai-  
 sten järjestöjen ja yhdistysten arkityöhön. Ohjaaville opettajille opiskelija-  
 tapaamiset tuovat lisäarvona myös laajemmin järjestökentän arkisen koh-  
 taamisen samassa tilassa. Kansalaistoiminnan keskus on mahdollisuus luo-  
 da pysyviä tukirakenteita ja syvempiä yhteistyön tapoja ja malleja. Mah-  
 dollisuudet edellyttävät yhteistä suunnittelua, pohdintaa sekä sopimista  
 rakenteista ja malleista, miten toimia.



## Oppilaitokset tiiviimmin mukaan järjestöarkeen

Jyväseudulla on monia oppilaitoksia, jotka tekevät yhteistyötä alueen järjestöjen kanssa. Kaksi ammattikorkeakoulua, Jyväskylän ammattikorkeakoulu sekä Humanistinen ammattikorkeakoulu, ovat yhdessä Jyväskylän yliopiston Kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelman kanssa mukana monissa kehittämishankkeissa opetuksen asiantuntijoina. Kaikki kolme tahoa ovat mukana myös Kansalaistoiminnan keskuksen kehittämisessä.

Ammattikorkeakoululaki (351/2003/§4) määrittää ammattikorkeakoulun tehtäväksi opetuksen lisäksi tutkimus- ja kehittämistoiminnan, joka ei ole erillinen osa toimintaa vaan lakisääteinen tehtävä sekä oleellinen osa ammattikorkeakoulun toimintaa.

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan tutkimus- ja kehittämistoiminnalla tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, että toiminnan tavoitteena on jotain oleellisesti uutta. Tähän kaikkeen tuleva Kansalais-toiminnan keskus ja siellä toimivat järjestöt luovat erinomaisen toiminta- ja tutkimusympäristön.

Humanistisen ammattikorkeakoulun strategian tavoitteena on laajentaa ja kehittää HUMAKin toiminta-alueiden työelämää palvelevaa ja opiskelijoiden oppimiseen integroituvaa tutkimus- ja kehitystyötä. Kansalais-toiminnan keskus mahdollistaa laaja-alaisen yhteistyön eri järjestö- ja vapaaehtoistahojen kanssa Keski-Suomessa. Yhteinen tila, yhteiset kokoon-tumiset ja yhteiset päämäärät synnyttävät luontaisia tutkimus- ja kehittämistarpeita, joihin oppilaitokset voivat vastata.

## Järjestöjen ja oppilaitosten yhteistyömuotoja kehitettävä.

Järjestöt ja yhdistykset tekevät tällä hetkellä yhteistyötä oppilaitosten kanssa muun muassa harjoittelujen, projektien ja opinnäytetöiden kautta. Toisissa järjestöissä ja yhdistyksissä oppilaitosyhteistyötä on tehty paljon ja kokemusten myötä yhdessä tekeminen on helppoa ja luontevaa. Kuiten-

kin esimerkiksi monen pienemmän yhdistyksen kynnys aloittaa yhteistyö oppilaitosten kanssa voi olla korkea.

Yhteistyön kehittämiskohteina ovatkin tehokkaampi tiedon levittäminen mahdollisuuksista ja käytänteistä sekä oppilaitosten välisen yhteistyön tiivistäminen selkeämmän kuvan luomiseksi oppilaitosten tarjonnan. Tällä hetkellä eri oppilaitosten hieman toisistaan poikkeavat käytännöt saattavat hämmentää yhdistystoimijoita. Yhdistysten ja oppilaitosten välisen yhteistyön tavoitteena on, että yhä useampi yhdistys hyödyntäisi oppilaitosten tarjoamaa mahdollisuutta kehittää omaa toimintaansa esimerkiksi opiskelijoiden tekemien kehittämissuunnitelmien ja selvitysten avulla.

Usein työssäoppijan ottaminen yhdistykseen saattaa kilpistyä siihen, että yhdistyksellä ei ole tarjota tilaa opiskelijalle. Se, että opiskelija on fyysisesti arkityön keskellä, antaa opiskelijalle laajemman ja rikkaamman kuvan järjestötyön arjesta, ongelmista ja ilon aiheista.

Yhdellä yhdistyksellä ei välttämättä ole yksinään tarjota niin suuria tehtäväkokonaisuuksia, että opiskelijan työssäoppimisjaksosta tulisi mielekäs. Ratkaisuna tälle voisi olla eri yhdistysten tarpeitten pohjalta yhteisten harjoittelujaksojen rakentaminen.

Antoisan oppilaitosyhteistyön edellytyksenä on myös se, että yhdistykset ja järjestöt jämäköitävät toiminnan suunnittelua. Tällöin yhdistykset pystyvät paremmin ennakoimaan tapahtumia, projekteja ja toimintoja, joissa esimerkiksiopiskelijat voisivat olla mukana. Toisaalta järjestötoiminnan luonteeseen kuuluu joustava suunnitelmallisuus ja nopea reagointi asioihin. Tästä syystä järjestöissä voi nousta hyvinkin nopeasti ja ennakoimatta tarpeita oppilaitosyhteistyölle.

Hyvin suunniteltu työssäoppimisjakso yhdistyksen työntekijän, opettajan ja opiskelijan kesken takaa yhdistykselle tuloksekkaamman ja oppilaille hyödyllisemmän yhteistyön. Opiskelijan ohjaukseen on varattava aikaa. Toisaalta järjestötyöhön tulevalta opiskelijalta odotetaan omatoimisuutta ja luovuutta, koska erityisesti yhden työntekijän yhdistyksessä ohjausaika voi olla rajallinen. Kuitenkin yhdistysten ja järjestöjen on hyvä nähdä, että se panos, joka järjestötyön ammatilaisiin opiskeleviksi laitetaan, tuo hyötyä järjestökentällä asiantuntijoina ja hyvinä työntekijöinä.

## Harjoittelut, projektit ja opinnäytetyöt molempien eduksi

Tiivistä yhteistyötä työelämän kanssa tehdään paljon tutkintoihin kuuluvan harjoittelun ja projektiopintojen toteuttamisessa. Lisäksi sekä ura- ja rekrytointipalveluiden että työelämäverkostojen vahvistaminen nähdään oppilaitoksissa tärkeinä kehittämisen kohteina.

Ammattikorkeakouluopintojen alkuvaiheessa harjoittelun pääpaino on työelämään ja ammattialaan tutustumisessa. Kolmantena ja neljäntenä opiskeluvuotena harjoittelussa pyritään työn lähempään tarkasteluun sekä vaativampiin ja itsenäisiinkin työtehtäviin. Tavoitteena on peilata käytännön työn ja alan kirjallisuudesta löytyvän teoreettisen tiedon suhdetta ja tarvittaessa pohtia uusia työkäytäntöjä.

Kansalaistoiminnan keskus tuo tullessaan mahdollisuuden kehittää oppilaitosten ja yhdistysten välistä yhteistyötä sekä myös yhteistyötä oppilaitosten kesken. Keskus, jossa sijaitsee toimistohuone harjoittelijalle, mahdollistaa hyvin sen, että yksi opiskelija tekee harjoittelun usealle yhdistykselle. Jos yhdellä yhdistyksellä ei ole tarjota opiskelijalle tarpeeksi tarkoituksenmukaista ja haasteellista tehtävää, voi usean yhdistyksen yhteistyönä syntyä hyvä paketti opiskelijan tehtäväksi. Yksittäisten yhdistysten tarpeiden lisäksi tutkimus- ja harjoittelupaikkoja syntyy koko Kansalaistoiminnan keskuksen toimintojen suunnittelemiseen ja kehittämiseen sekä käytännön töiden suorittamiseen.

Kansalaistoiminnan keskuksen eri järjestöjen yhteisesti rakentamat projektit saivat opiskelijoista motivoitunutta työvoimaa. Lisäarvona olisi opiskelijoiden mukanaan tuoma tuore alan tietotaito sekä ulkopuolisen näkemys. Opetushenkilöstölle kohtaamiset järjestökentän kanssa toimivat työelämätuntemuksen päivittäjänä.

HUMAK rakentaa uusia työelämän kehittämisprojekteja kumppanuusperiaatteella. Se tarkoittaa, että yhdessä suunnitellaan, sovitaan työnjaosta sekä yhdessä toteutetaan ja jaetaan tulokset. Kumppanit yhdistävät voimavaransa ja osaamisensa uuden tiedon ja toimintamallien tuottamiseksi.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ovat työelämän kehittämistehäviä tai muita projektiluontoisia töitä. Opinnäytetyön tarkoituksena on

tuottaa työn tilaajalle tietoa, käyttökelpoisia toimintamalleja, tuotteita tai palveluita. Tavoitteena voi olla myös työskentelytavan kokeilu, arviointi tai soveltaminen uuteen toimintaympäristöön. Hyvä opinnäytetyö on tulevaisuusorientoitunut eli opinnäytetyö on tilaajalle tärkeä toiminnan uudistamisen kannalta. Parhaassa tapauksessa opiskelija kykenee esittämään, miten saatu uusi tieto kartuttaa oman ammattialan osaamis- ja tietovarantoa.

Oppilaitosten TKI-toimintaa tehdään pääosin hankkeiden ja projektien kautta tiiviissä vuorovaikutuksessa työelämäkumppaneiden ja kehittäjätahojen kanssa. Yhteistyö mahdollistaa uusimman korkeakoulutiedon muuttumisen konkreettiseksi kehittämistoiminnaksi.

Kansalaistoiminnan keskus kansalaisvaikuttamisen ja yhdistystoiminnan keskittymänä voi parhaimmillaan tuottaa erilaisia kehittämisideoita sekä -projekteja, joiden toteuttamisessa opiskelijat voivat saada haasteellisia tekemisenpaikkoja. Kehittämisprojektien teemoina voisivat olla esimerkiksi vaikuttaminen ja osallisuuden lisääminen, viestinnän ja markkinoinnin työkalujen kehittäminen, johtaminen järjestöissä sekä järjestöjen työntekijöiden työhyvinvointi. Kansalaistoiminnan keskuksen toiminnan kehittämisen tutkimus- ja arviointityö synnyttää mahdollisesti laajojakin aihealueita, joiden työstämisessä sekä opettajat että opiskelijat voivat olla mukana. Nämä laajemmat tutkimusaiheet ovat otollisia myös eri oppilaitosten opiskelijoiden yhteisille opinnäytteille ja projekteille.

Kansalaistoiminnan keskuksen rakentuvassa työyhteisössä voi luontevasti syntyä tutkimustarpeita, joita opiskelijat voivat erilaisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa viedä eteenpäin. Tiivis vuorovaikutus opettajien, opiskelijoiden ja työelämän toimijoiden kanssa mahdollistaa tällaisten tutkimusaiheiden löytymisen ja niiden nivoutumisen opiskelijoiden opintoihin. Opinnäytetyöt olisivat yksi luonteva tapa koota tarvittavaa tietoa ja kehittää Kansalaistoiminnan keskuksen toimintamuotoja.

Järjestökenttä tarvitsee ammattitaitoisia työntekijöitä. Oppilaitosten tärkein tehtävä on kouluttaa opiskelijoita työelämään. Jotta opintojen sisällöt ja järjestötoiminnan työelämän vaatimukset kohtaavat, vaatii se opettajilta ja lehtoreilta tietämystä järjestötyön arjen haasteista. Työelämäpäivitys on erinomainen paikka sekä opettajalle että myös järjestötyöntekijälle vaihtaa kokemuksia näistä kahdesta eri ympäristöstä, joissa he toimi-

vat. Kokemuksellinen oppiminen on tehokkain tapa sisäistää asioita. Vuorovaikutus työelämäpäivityksessä olevan opettajan ja järjestötyöntekijän välillä antaa mahdollisuuden vaihtaa näkökulmia sekä oppia toiselta.

## Ennakkoluuloton ja avoin yhteistyö kaiken perusta

Kansalaistoiminnan keskuksen tavoite on vahvistaa keski-suomalaisen järjestöjen yhteistyötä sekä avata uusia yhteistyömahdollisuuksia myös oppilaitoksiin. HUMAKin missio on olla yhteiskunnallinen vaikuttaja ja aktiivinen kansalaisyhteiskunnan kehittäjä. Yhteiset tutkimus- ja kehittämishankkeet ovat yksi luonteva tapa toimia ja vahvistaa kansalaisyhteiskunnan kehitystä.

Valtakunnallisena verkostoammattikorkeakouluna HUMAKilla on yhteistyökumppaneita eri puolilla Suomea. Yhteistyö Kansalaistoiminnan keskuksen kaltaisten toimijoiden kanssa nopeuttaa hyvien mallien ja käytänteiden siirtymistä nopeasti arkeen. Opiskelijoiden kautta hyvät käytännöt leviävät eteenpäin työpaikoille ja oppilaitoksiin. Kerran keksittyä ei tarvitse keksiä uudelleen, vaan soveltaa sitä paikalliseen toimintaan sopivaksi.

Kansalaistoiminnan keskuksen keskeinen tavoite on vahvistaa järjestökentän toimijoiden tietoja ja taitoja sekä vahvistaa verkostoja. Eri puolilla Suomea on vastaavan tyyppisiä keskuksia ja kumppanuustaloja, joiden välistä yhteistyötä voisi tiivistää. HUMAK voisi olla yhtenä toimijana keskustusten välisen vuorovaikutuksen vahvistamisessa ja erityisesti keskustusten toimintojen mallintamisessa ja kehittämisessä.

Työelämän, koulutuksen, tutkimuksen ja rahoittajien intressit kohtaavat yhteisissä projekteissa. Kansalaistoiminnan keskuksen kehittäminen ja esimerkiksi oppilaitosyhteistyön uusien muotojen etsiminen voisivat olla tulevaisuuden kehittämishankkeita Keski-Suomessa. Kun kaikki osapuolet panostavat suunnitteluun ja seurantaan, syntyy tutkimus- tai kehittämishankkeesta kokonaisuus, joka palvelee niin järjestöjä, yhdistyksiä, Kansalaistoiminnan keskusta kuin oppilaitoksiakin. Kaikki toiminnot kuten harjoittelu, opinnäytetyöt, kehittämishankkeet ja henkilökunnan työelämäpäivitys palvelevat tätä tavoitetta.

Kansalaistoiminnan keskuksen pysyvien tukirakenteiden ja yhteistyön kautta toiminta olisi nykyistä tuloksellisempaa ja vuorovaikutteisempaa. Työelämän haasteisiin vastaaminen vaatii opetushenkilöstöltä ennakkoluuttomuutta vaihtaa opettajuus järjestötyöntekijän monipuoliseen tehtävään. Järjestöväen haaste ja mahdollisuus on avata ovia työelämään pyrkiville opettajille tai lähteä itse alan ammattilaisena opettamaan tulevia työntekijöitä. Molemmissa tapauksissa vuorovaikutus avartaa ja vahvistaa.

**Marianne Nylund**

## **Kiireetön kohtaamispaikka – setlementtitoimintaa paikallistasolla**

Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektin työelämäpäivitykseni paikaksi valikoitui Setlementti Louhelan Kansalaistoiminnan keskus Järvenpäässä. Oppilaitoksellani Diakonia-ammattikorkeakoulun Järvenpään yksiköllä (Diak Etelä) ja järjestöllä on ollut pitkään yhteistyötä esimerkiksi opiskelijoiden työharjoittelu- ja tutustumispaikkana. Tässä artikkelissa tarkastelen Setlementti Louhelan Kansalaistoiminnan keskuksen työyhteisöä, työnteekijöitä ja opiskelijoita. Pohdin kuinka Louhelan peruseriaatteet – läsnäolo, kiireettömyys ja yhteisöllisyys – näyttäytyvät työyhteisön arjessa.

### **Kohtaamisia Ringissä ja Rinkulassa**

Setlementtitoiminnan keskeisiä periaatteita ovat yhteisöllisyys ja osallisuus ihmisten arjessa (Roivainen 2001, 87–88), jotka ovat myös Setlementti Louhelan toiminnan tavoitteita. Louhelan Kansalaistoiminnan keskuksessa on kaksi toimintamuotoa: Rinkula ja Rinki. Rinkulan (2009) tavoitteena on ”asiakkaiden omaehtoisen toiminnan mahdollistaminen sekä erilaisten ihmisten kohtaamisen ja vuorovaikutuksen edistäminen”. Rinkula toimii kahdessa paikassa: Järvenpään keskustassa ja Jampas asuinalueella. Jampassa sijaitsee Ainontupa, joka on yhteisöllinen olohuone ja kohtaamispaikka alueen asukkaille (Ainontupa Jampassa). Ringin toiminnan tarkoituksena on luoda yhteisöllisiä verkostoja ja edesauttaa maahanmuuttajien arjen sujuvuutta. Lisäksi kehitetään maahanmuuttajien ja kantaväestön yhteisöllistä toimintaa omaehtoisuus- ja oma-aloitteisuusperiaatteilla. (Rinki.)

Kansalaistoiminnan keskus sijaitsee keskeisellä paikalla, kävelytien varrella Järvenpäässä, vain viiden minuutin kävelymatkan päässä Järvenpään

asemalta. Muut Settlementti Louhelan tilat ovat noin kilometrin päässä. (Settlementti Louhela). Kansalaistoiminnan keskus on kerrostalon neljännessä kerroksessa. Samassa rapussa on useita toimitiloja (parturi-kampaaamoja, hierojia, asianajo- ja tilitoimistoja, yhdistyksiä). Talossa on pieni hissi, johon ei mahdu pyörätuolia. Keskus on entisessä apteekkarin huoneistossa. Tilassa on neljä toimistohuonetta, yksi neuvotteluhuone, olohuone (josta käynti parvekkeelle) ja pieni wc. Kansalaistoiminnan keskuksessa on yhteensä neljä toimistohuonetta, joissa työskentelevät rikosten ja riita-asioiden sovittelun sekä Ringin ja Rinkulan työntekijät.

Rinkulan olohuone on avoinna arkisin kello 10–14.00. Jokaisena päivänä on lisäksi joku kerho tai tapahtuma, joita vetävät pääsääntöisesti vapaaehtoiset: lenkkeilyä, kiinalainen shakkikerho, käsityökerho, tuolijumppa, lenkkiporukka, lauluhetki, bingo, taidekerho ja suomenkielenkerho maahanmuuttajille. Olohuonetoiminta on vapaamuotoista kahvittelua ja seurustelua kävijöiden ja työntekijöiden kanssa, lehden lukua, käsitöitä tai tietokoneella käyntiä. Asiakkaille ovat muodostuneet omat paikkansa, joissa he useimmiten istuvat: keinutuoli, sohva, iso pöytä (lehdenlukua, käsitöitä). (Ks. Rehtilä 2009; Röpelinen 2008; Toivonen 2008).

*”Puheliaampaa ja vilkkaampaa olkkarissa kuin eilen (kuuntelen neuvotteluhuoneesta, ovi auki, että näen kuka menee ja tulee, haluan kuulla aiheista mistä jutellaan: kuulen puhetta Thaimaasta, Taiwanista, lankakaupasta, viikkorahasta, edunvalvojasta perintöasioissa...)”* (Kenttäpäiväkirja 9.3.2010.)

Viikoittaisen ohjelman lisäksi joka kuukauden viimeisenä tiistaina (klo 16–20.00) kokoontuvat ”Hutunkeittäjät” yhteiseen ruuanlaittoon ja yhdessä ruokailuun. Paikalla on keskimäärin 20 henkilöä, sekä maahanmuuttajataustaisia että kantaväestön edustajia. Ruuanlaiton ja syömisen lisäksi osallistujat pelaavat lautapelejä ja seurustelevat. Toiminnan organisoii Ringin vertaistukiohjaaja ja mukana on usein joku muu työntekijä, harjoittelija tai opiskelija. Ruuanlaitto ja kahvinjuonti ovat muodostuneet useissa kansalais- ja asukastuvissa keskeiseksi yhteisöllisyyden luojaksi ja yhteisyyden ylläpitäjäksi (vrt. Rehtilä 2009; Toivonen 2008).

Kävijöitä oli maalishuhtikuussa päivittäin 9–13 ja viikossa keskimäärin 38–65 henkilöä. He ovat kaikenikäisiä miehiä ja naisia, joista osalla



on maahanmuuttajatausta. Oletan kävijöiden olevan ainakin osittain palkkatyön ulkopuolella eläkkeen tai muun syyn takia. Osa käy olohuoneessa päivittäin kahvilla ja seurustelemassa, osa osallistuu erilaisiin kerhoihin, toimii vapaaehtoisena kerhonvetäjänä tai käy keskustelemassa henkilökohdaisesti jonkun työntekijän kanssa.

*”Työntekijän kommentti: [Kävijöillä]ei aina ole yhteistä; tarvitaan joku joka aloittaa keskustelun, kolmas henkilö, joku välittäjä, työntekijä joka keskusteluttaa: [Suomalaiset] miehet kyselivät nuorilta maahanmuuttajilta kaikenlaista, ja he kertoivat mielellään. Ensimmäisen aloitteentekijän pitäisi olla suomalainen [kantaväestöä]; seurataan ensin ketä käy; kaikki suomalaiset miehetkään eivät keskenään keskustele...”* (Kenttäpäiväkirja 5.5.2010; opiskelija haastattelee työntekijää.)

## Työyhteisö muutoksessa

Setlementti Louhela ry:ssä on kaikkiaan noin 45 palkattua työntekijää. Kansalaistoiminnan keskuksessa oli töissä keväällä 2010 seitsemän henkilöä, joista yksi oli vakituinen. Vakituinen työntekijä oli kansalaistoimintakeskuksen johtaja, jonka työaika jakaantui kansalaistoiminnan (40%) ja rikosuhripäivystyksen (60%) välillä. Muut kuusi työntekijää olivat osa-aikaisia ja viisi heistä työskenteli työllistämistuella vuoden kerrallaan, joten työntekijöiden vaihtuvuus on jatkuvaa. Työntekijät toimivat seuraavilla nimikkeillä: emäntä (1), tupaemäntä (2), vapaaehtoistoiminnan välittäjä (1) ja vertaistukiohjaaja (2). Samoissa tiloissa (ja rapussa) toimii myös Setlementti Louhelan alainen rikosten ja riitojen sovittelu, jossa on sovittelu-toiminnanjohtaja, kaksi sovitteluohjaajaa ja yksi toimistotyöntekijä/ohjaaja. Lisäksi Keski-Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:n projektityöntekijä työskenteli keskuksen tiloissa keväällä. Opiskelijoiden lisäksi keskuksessa on myös kuntouttavassa työtoiminnassa olevia, työmarkkinatuella harjoittelevia sekä aika ajoin yhdyskuntapalvelun suorittajia ja siviilipalvelusmiehiä.

Kevään 2010 seitsemästä työntekijästä viisi oli vaihtunut alkusyksystä 2010. Kesäkuussa 2010 Kansalaistoiminnan keskuksessa aloitti uusi johtaja, joka toimii myös Osaksi yhteisöä -hankkeen projektipäällikkönä. Edel-

linen johtaja, joka oli ollut Louhelassa kuusi vuotta, siirtyi kokopäiväiseksi Rikosuhripäivystykseen, joka on osa Suomen Mielenterveysseuran toimintoja. Molemmat johtajat ovat toimineet ja toimivat työpaikkaohjaajinani.

## **Kentällä: tavoitteet ja tehtävät**

Joulukuussa 2009 keskustelin Setlementti Louhelan toiminnanjohtajan kanssa ja suunnittelimme, että voisin suorittaa työelämäpäivitykseni Kansalaistoimintakeskuksessa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tutustua Kansalaistoiminnan keskuksen työyhteisöön ja toimintoihin osallistuvalla havainnoinnilla ja keskusteluilla. Keväällä 2010 alkoi Osaksi yhteisö-hanke vuosille 2010–2013, jonka tavoitteena on maahanmuuttajien syrjäytymisen ehkäiseminen Raha-automaattiyhdistyksen tuella. Hanke painottuu pääosin maahanmuuttajanaisiin mutta toimintoja suunnitellaan myös miehille. Hankkeen tavoitteena on, että osallistujat ovat itse mukana suunnittelemassa vapaaehtois- ja vertaistoimintaa. (Sternberg 2009.) Eri-laisten käytännön järjestelyjen takia työelämäpäivitykseni jakaantui kahteen osaan vuonna 2010: maalais-toukokuulle ja syys-joulukuulle. Koin tämän jaksottamisen mahdollisuutena perehtyä settlementityön arkeen pidemmällä ajanjaksolla. Tänä aikana minulla on ollut mahdollisuus seurata työntekijöiden ja opiskelijoiden vaihtumista sekä uuden projektin käynnistymistä.

Työelämäjaksoni alkoi osallistuvalla havainnoinnilla Kansalaistoiminnan keskuksen toimintamuotoihin, tutustumalla henkilökuntaan ja kävijöihin. Ensimmäisenä työpäiväni tutustuin muihin työntekijöihin tiimipalaverissa. Kansalaistoiminnan keskuksessa maanantait aloitetaan kello 9.00 tunnin mittaisella tiimipalaverilla, jossa käydään läpi viikon ohjelma, kunakin työntekijän tehtävät, ulkopuoliset koulutukset, tapahtumat ja kokoukset, mahdolliset harjoittelijat, opiskelijat (kuka työntekijöistä on vastuuhenkilö opiskelijoista ja harjoittelusta) ja muut vierailijat (esimerkiksi seurakunnasta, yhdistyksistä ja kodinhoidosta).

Ensimmäisessä tiimipalaverissa kerroin roolini ja tehtäväni. Kerroin olevani Diakonia-ammattikorkeakoulun lehtori ja opettavani englanninkielisessä sosionomikoulutusohjelmassa. Olin Setlementti Louhelassa Jär-

jestöosaajana työmarkkinoille -projektin työelämäpäivityksessä, jotta voisin tutustua järjestön toimintoihin, työntekijöihin ja kävijöihin. Tavoitteenani oli päivittää tietojani järjestötoiminnasta ja lisätä yhteistyötä Diakin ja Setlementti Louhelan välillä muun muassa työelämän oppimisympäristön luomiseksi opiskelijoille. Ensimmäiset pari viikkoa olin melko tiiviisti keskuksessa tutustuakseni eri päivien erilaisiin kerhoihin ja toimintoihin. Pidin kenttäpäiväkirjaa, johon kirjasin erilaisia keskusteluja, kuvia tapahtumista ja ajatuksia kuulemastani ja näkemästäni.

Syksyllä 2010 keskityin hankkeen suunnitteluun yhdessä johtaja-projektipäällikön ja opiskelijan kanssa. Hanke käynnistettiin alkukartoituksella elokuussa 2010 tiedustelemalla alueen maahanmuuttajataustaisten henkilöiden taustatietoja, suomenkielen tarvetta, perhe- ja elämäntilannetta sekä kiinnostusta osallistua vapaaehtoistoimintaan osallistujina tai toiminnan vetäjänä. Tein yhteenvedon kyselylomakkeista, joita palautui yhteensä 62 kappaletta. Opiskelija haastatteli vapaaehtoistoiminnasta kiinnostuneita vastaajia, jotka olivat antaneet yhteystietonsa. Haastatteluiden ja kyselylomakkeiden pohjalta suunnitellaan ja perustetaan eri aiheisiin keskittyviä toiminta- ja keskusteluryhmiä. Keväällä 2011 Diakonia-ammattikorkeakoulun englanninkielisen sosionomikoulutuksen kaksi opiskelijaa ovat työharjoittelussa Osaksi yhteisöä -hankkeessa ja toimin heidän opettaja-ohjaajanaan. He suunnittelevat ja toteuttavat projektin, jossa kartoittavat Ringin asiakaskuntaa ja näkyvyyttä.

## Opiskelijoiden harjoittelupaikka

Kansalaistoiminnan keskus on suosittu opiskelijoiden harjoittelupaikka. Heitä tulee eri oppilaitoksista, kuten Diakonia-ammattikorkeakoulusta, Humanisesta ammattikorkeakoulusta (HUMAK), Seurakuntaopistosta, ammattioppilaitoksista kuten Järvenpään Invalidiliiton koulutuskeskuksesta, Keudasta, ammatillisista ja valmentavista maahanmuuttajakoulutuslaitoksista, ja peruskouluista. Opiskelijoiden roolit ja tehtävät muotoutuvat oppilaitosten ja harjoittelupaikan ohjaajien välisissä keskusteluissa. Esimerkiksi ammattioppilaitoksista ja ammattikorkeakouluista tulevat opiskelijat työskentelevät keittiössä, seurustelevat kävijöiden kanssa, vetä-

vät kerhoja tai tekevät toimitustöitä. Opiskelijoilla on yleensä työparina Kansalaistoiminnan keskuksen työntekijä.

Olen keskustellut työpaikkaohjaajieni kanssa siitä, minkälaisia taitoja opiskelijoilta odotetaan harjoittelussa. Opiskelijoiden tulisi olla oma-aloitteisia ja vuorovaikutustaitoisia sekä olla suvaitsevaisia erilaisten ihmisten kohtaamisessa. Heillä tulee olla myös kyky tulla toimeen suomen kielellä. Kaikki työntekijät eivät voi ohjata opiskelijoita, koska heillä ei ole ohjaajakokemusta. He voivat kuitenkin olla työparina opastamassa opiskelijaa erilaisissa tehtävissä. Opiskelijoita ei voida vastaanottaa useita samaan aikaan, jos heille ei ole tarjolla kunnon ohjausta. Ohjaajana toimii kansalaistoiminnan keskuksen johtaja, jonka kanssa keskustellaan harjoittelun tavoitteista, tehtävistä ja kirjallisista raporteista. Opiskelijat toimivat arjen toiminnoissa usein muiden työntekijöiden rinnalla ja työparina.

Diakonia-ammattikorkeakoulun Bachelor in Social Services -koulutusohjelmassa (Addy 2009) opiskelijat puhuvat pääsääntöisesti englantia. Mikä silloin on englanninkielisen ohjauksen tarve? Mitä ja miten opiskelijat saavat ”irti” harjoittelusta, jos he eivät ymmärrä tarpeeksi suomea? Kuka voi kääntää ja selvittää kaiken nähdyn ja kuullun? Minkälaisia menetelmiä opiskelijat tarvitsevat havainnoidessaan toimintaa ja vuorovaikutusta? Ohjatessani opiskelijoiden työharjoitteluja erilaisissa järjestöissä, olen huomannut, että he saavat tietoonsa paljon asioita ollessaan omaaloitteisia ja myös rohkeita kyseenalaistamaan. Kun opiskelija tulee toisesta maasta ja kulttuurista, hän havainnoi ja rekisteröi asioita omasta kokemushistoriastaan käsin. Erilaiset tarkastelukulmat tuovat myös uudenlaisia näkemyksiä suomalaiseen järjestökenttään (Hyväri & Nylund 2010).

## **Yhteisöllinen ja osallistava tapa työskennellä**

Yhteisöllisten hankkeiden suunnittelu yhdessä osallistujien kanssa vaatii työntekijöiltä enemmän kuin valmiiden toimintojen tarjoaminen asiakkaita kuulematta. Yhteisöllinen ja kannustava työyhteisö luo hyvät edellytykset osallistavien toimintojen kehittämiseksi. Mikä sitten tekee toiminnasta yhteisöllisen ja osallistavan? Tarkoittaako se tietoisesti käytettyjä työmenetelmiä? Lyhyen kokemukseni mukaan osallistuminen työntekijöiden yh-

teisiin viikoittaisiin tiimikokouksiin, kehittämispäiviin ja vapaamuotoisiin keskusteluihin luo yhteisyyttä ja kehittää vuorovaikutusta.

Maanantaisissa tiimipalaverissa voidaan keskustella myös edellisen viikon erityisistä kysymyksistä, kuten asiakkaiden kanssa heränneistä kysymyksistä ja toimintatavoista eri tilanteissa. Näitä keskusteluita oli useita kevään aikana, sillä yksi uusi työntekijä aloitti samaan aikaan HUMAKin opiskelijan ja minun kanssani. Osallistuin keväällä työntekijätiimin kehittämispäivään, jonka aiheena olivat Setlementti Louhelan toimintamuodot ja yksiköt. Pareina pohdimme järjestöjen arvoja sekä teemaa ”kuinka haluan tulla kohdatuksi asiakkaana tai vierailijana?”. Kehittämispäiviin osallistuivat työntekijöiden lisäksi opiskelijat ja harjoittelijat. Lisäksi olen osallistunut Sosiaalinen tilinpito-koulutuspäivään.

*”Yksi sovittelun työntekijä oli keskustelemassa miten tulisi kohdata asiakkaita, kuinka olla läsnä ja kuunnella. Oppia KUUNTELEMAAN. Useat kävijöistä eivät tule kohdatuksi arvokkaasti muualla, heitä vältellään.”* (Kenttäpäiväkirja 8.3.2010.)

Kevään tutustumisjaksostani jäivät päällimmäisenä mieleen yhteisölliset ja rennot keskustelut työntekijöiden kanssa sekä kiireetön ilmapiiri (ks. Eräsaari 2009, 67–68, sit. Arendt 2002). Erityisesti kiireettömyyden opettelu on ollut palkitseva kokemus verrattuna ammattikorkeakoululehtorin kiireiseen ja aikataulutettuun työhön. On ollut myös hyvä opetella toimimaan yhteisissä tiloissa työntekijöiden ja kävijöiden kanssa. Spontaaneja keskusteluja on syntynyt työntekijöiden ja opiskelijoiden kanssa neuvotteluhuoneessa, jossa jokainen teki omia kirjallisia töitään omalla kannettavallaan. Esimerkkinä yhteisöllisestä keskustelusta on opiskelijan toteuttama haastattelu kahdelle työntekijälle Ringin ja Rinkulan asiakkaiden kohtaamisesta ja vuorovaikutuksesta. Sain luvan olla mukana haastattelussa, ja siitä muodostui erittäin hedelmällinen kokemusten ja ajatusten vaihtotilaisuus.

*”Opiskelija: Miten luoda yhteistä olemista? Työntekijä: Käsityökerho, ruuanlaitto (yhteinen tekeminen); keskustelukerho (jos vaikea ilmaista itseään), pitää antaa aikaa puhua ja kertoa, edesauttaa oppimista; vertaisryhmät: oltava matala kynnyksellä tulla.”* (Kenttäpäiväkirja 5.5.2010.)

Kiireettömyydestä, joka on yksi toiminnan keskeisistä tavoitteista ja arvoista, keskustelimme myös Ringin ja Rinkulan työntekijöiden kehittämissäpäivässä. Asiakkaille, vakituksille kävijöille ja satunnaisille tulijoille on tärkeää kokea, että työntekijöillä on heille aikaa. Henkilöillä, jotka tulevat käymään Rinkulassa ja Ringissä, on usein aikaa ja he tulevat hakemaan juttuseuraa, erilaista toimintaa, rytmiä arkeen. Vapaaehtoisen läsnäolo näyttäytyy kiireettömänä yhdessäolona esimerkiksi Anne Hartikaisen (2009) etnografisessa kuvauksessa vapaaehtoisten ja vanhusten kohtaamisesta vuodeosastolla. Kiireettömyys ei aina ole positiivinen kokemus, jos siihen sisältyy paljon odottelua, riippuvuutta muista ihmisistä ja tylsistymistä (Hartikainen 2009, 65–67).

Toinen keskeinen oppimis- ja oivaltamiskokemukseni kevään aikana oli ”yhteisöllisen työtavan” ilmenemismuotojen oivaltaminen eli kiireetön ja vapaa keskustelu erilaisista teemoista kuten monikulttuurisuudesta, toimintamuodoista, yhteisöllisyydestä, vapaaehtoisuudesta, vertaistuesta sekä asiakkaiden ja työntekijöiden rooleista. Settlementtitoiminnan keskeisiä periaatteita ovat erityisesti yhteisöllisyyden ja osallisuuden toteuttaminen ihmisten arjessa (Roivainen 2001, 87–88).

Kolmantena merkittävänä oppimiskokemuksena työelämäjaksollani on ollut mahdollisuus tutustua eri oppilaitosten opiskelijoihin ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan. Opiskelijat ovat olleet HUMAKin ja Diakin ammattikorkeakouluista, mutta eivät oman koulutusohjelmani opiskelijoita. Olen voinut seurata sitä, minkälaisia tehtäviä opiskelijat ovat saaneet Kansalaistoiminnan keskuksessa ja miten heidän roolinsa on muotoutunut. Lisäksi olen voinut keskustella heidän oppimistehtävistään ja seurata yhden opinnäytetyön etenemistä työharjoittelun aikana ja sen jälkeen.

## Pohdintaa

Kiireettömyys ja aito läsnäolo Settlementti Louhelan Rinkulan ja Ringin olohuone- ja kerhotoiminnoissa ilmentävät settlementtityön perusperiaatteita ihmisten kohtaamisessa. Kiireettömyys voi olla oma henkilökohtainen kokemukseni ulkopuolelta tulleena. Työntekijät eivät välttämättä koe samaa kiireettömyyden tuntua, sillä heillä on useita samanaikaisia tehtä-

viä ja tunne ajan riittämättömyydestä. Opiskelijoilla, harjoittelijoilla ja vapaaehtoisilla on mahdollisuus antaa aikaansa ilman muita velvollisuuksia. Vastavuoroisuus ja toisia kunnioittava dialogi ovat keskeisiä yhteisön rakentamisessa (Aarnio 2010). Ryhmässä yhteisesti jaetut kokemukset ja yhteinen historia ovat merkityksellisiä yhteisön luovuuden syntymiselle ja yhteisen tiedon rakentamiselle (Eteläpelto 2009, 18; Saurama & Julkunen 2009). Työyhteisön yhteiset kokemukset ja yhteinen historia luovat tuttuutta ja turvallisuutta myös olohuoneessa kävijöille ja kerhoihin osallistujille. Myös toiminnallisuus ja osallisuus luovat pohjan yhteisöllisyyden synnylle ja ylläpitämiselle (Mäkinen 2009). Jos yhteistä työhistoriaa on vähän, pitäisi löytää jokin muu yhdistävä tekijä. Se voi olla vaikka kiireetön läsnäolo ja toisia kunnioittava ilmapiiri.

## Lähteet

Aarnio, Helena 2010. Oppimisen ohjaaminen. Teoksessa S. Helakorpi, H. Aarnio ja M. Majuri Ammattpedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. HAMK Ammatillisenopettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2010, 155–178.

Addy, Tony 2008. A contribution to the development of civil society. Teoksessa Anne Holopainen, Kimmo Lind & Jorma Niemelä (toim.). Ammatikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Helsinki: Oikeusministeriö, 198–203.

Ainontupa Jampassa. [http://www.setlementtilouhela.fi/Ainontupa\\_Jampassa.asp](http://www.setlementtilouhela.fi/Ainontupa_Jampassa.asp)

Eräsaari, Leena 2009. Jos ratkaisu on yhteisö, niin mikä on ongelma. Teoksessa K. Filander & M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 67–90.

Eteläpelto, Anneli. 2009. Yhteisöllinen luovuus opettajaopiskelijoiden pitkäkestoisessa oppimisyhteisössä: tunneilmapiiiri ja valtasuhteet luovuuden esteenä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 3, 15–37.

Hartikainen, Anne 2009. Vapaaehtoiset vuodeosastolla. *Etnografinen tutkimus vanhusten ja vapaaehtoisten kohtaamisesta*. Helsinki: Vanhustyön keskusliitto.

Hyväri, Susanna & Nylund, Marianne 2010. Yhteisöllisiä työmenetelmiä syrjäytymisen voittamisessa. Teoksessa T. Laine, S. Hyväri & P. Vuokila-Oikonen (toim.) *Syrjäytymistä vastaan sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Tammi, 29–47.

Jampan aluetupa. 2009. Yhteisöllinen olohuone ja kohtaamispaikka. Esite. Settlementti Louhela.

Monikulttuurinen Rinki. [http://www.setlementtilouhela.fi/Monikulttuurinen\\_Rinki.asp](http://www.setlementtilouhela.fi/Monikulttuurinen_Rinki.asp)

Mäkinen, Maarit 2009. Digitaalinen voimistaminen paikallisten yhteisöjen kehittämisessä. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7642-6.pdf>

Rehtilä, Inkeri. 2009. Inhimillinen toiminta asukkaiden tiloissa. Helsinki: Helsingin yliopisto. [http://www.sosnet.fi/includes/file\\_download.asp?deptid=16345&fileid=16296&file=20090525125428.pdf&pdf=1](http://www.sosnet.fi/includes/file_download.asp?deptid=16345&fileid=16296&file=20090525125428.pdf&pdf=1). [25.9.2009]

Rinki 2009. Monikulttuurinen Rinki. Osaamiskeskus ja tukipiste. Esite 7.8.2009. Settlementti Louhela.

Rinki. Monikulttuurinen osaamiskeskus RINKI. [http://www.setlementtilouhela.fi/Monikulttuurinen\\_Rinki.asp](http://www.setlementtilouhela.fi/Monikulttuurinen_Rinki.asp)



Rinkula 2009. Vapaaehtoistoiminnan keskus, kohtaamispaikka ja monikulttuurisuustyö. Esite 20.8.2009. Setlementti Louhela.

Rinkula. <http://www.setlementtilouhela.fi/Rinkula.asp>

Roivainen, Irene. 2001. Johtopäätöksiä. Teoksessa Irene Roivainen (toim.) Yhteisöt hyvinvoinnin tuottajina. Uusi Yhteisötyö-projektin loppuraportti. Kolmen setlementin kokemuksia. Helsinki: Suomen Setlementtiliitto ry, 87–96.

Röpelinen, Anne-Mari. 2008. Lähiötyö lapsiperheiden parissa – mukavaa puuhastelua vai ongelmiin tarttumista? Teoksessa Irene Roivainen, Marianne Nylund, Riikka Korkiamäki & Suvi Raitakari (toim.) Yhteisöt ja sosiaalityö. Kansalaisen vai asiakkaan asialla. Jyväskylä: PS-Kustannus, 127–139.

Sternberg, Synnöve 2009. Osaksi yhteisöä. Hankesuunnitelma 2010–2013. Setlementti Louhela ry. Julkaisematon.

Setlementti Louhela. <http://www.setlementtilouhela.fi/etusivu.asp>

Toivonen, Mari. 2008. Kansalaistalo Mansikkapaikka. Tapaustutkimus yhdyskuntatyöstä. Tampere: Tampereen yliopisto.  
[http://www.sosnet.fi/includes/file\\_download.asp?deptid=16345&fileid=15078&file=20090123142500.pdf&pdf=1](http://www.sosnet.fi/includes/file_download.asp?deptid=16345&fileid=15078&file=20090123142500.pdf&pdf=1).

**Juhani Johansson**

## **Järjestöjen yleishyödyllisiä asumispalveluita jäljittämässä**

Oma tulokulmani tähän aiheeseen on ammattikorkeakoulun tutkija. Olen työskennellyt myös hoidollisessa päihdetyössä A-klinikoilla. Työkokemukseni koostuu sekä järjestötyöstä että kunnallisissa organisaatioissa työskentelystä. Tämä Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti tarjoaa minulle mielenkiintoisen ja työhistoriassani ainutlaatuisen mahdollisuuden Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Sininauhasäätiön yhteistyön tuloksena päivittää tietojani päihdeongelmaisten asumispalvelutilanteeseen kolmannen sektorin kannalta.

### **Tutkija markkinoilla**

Tutustumiseni järjestöjen päihdeongelmaisille tarkoitettuihin asumispalveluihin tutkijana oli yllätys sekä minulle että järjestöille. Alussa haastattelupyyntöihini suhtauduttiin epäillen, koska kentällä oli käynnissä palvelujen kilpailuttaminen. Haastattelupyyntöihini suhtauduttiin epäluuloisesti. Onnistuin kuitenkin saamaan haastatteluja sekä palveluiden kilpailuttajilta että järjestöjen palveluntuottajilta. Hämmennys näkyy myös analyysissäni. Järjestöjen edustajien puheissa näkyy huoli koko kolmannen sektorin olemassaolosta, jos yleishyödyllisiä palveluita kilpailutetaan. Huoli näkyy järjestöjen edustajien puheissa aatteellisen perusajatuksen esilletuomisen kokemisenä epäedullisena, liian lyhyiden palvelusopimusten tekemisenä ja palveluiden käyttäjien äänen häviämisenä. Osa järjestöistä yhtiöittää ja tuotteistaa palvelunsa kilpailutuskuntoon. Näissä järjestöissä on kahdet pelisäännöt, toimintaperiaatteet, jotka ne joutuvat yhdistämään: voittoa tuottamaton ja voittoa tuottava.

Palvelujen kilpailuttajien puheenvuoroissa heijastui kaupunkien hallintomalli. Jaoin kaupungit kolmeen ryhmään aineistoni perusteella: kaupunki, joka kilpailuttaa kaikki palvelut, kaupunki, joka kilpailuttaa täydennettävät ja kehitettävät palvelut sekä kaupunki joka ei halua kilpailuttaa mitään. Ensin mainitussa kaupungissa kilpailuttava kaupunki vetäytyi kilpailuttamisen ehtojen taakse ja korosti neutraalisuuttaan muun muassa järjestöjen aatteisiin. Täydennettäviä ja kehitettäviä palveluita kilpailuttavan kaupungin edustaja teki puheellaan tilaa päihdeongelmaisten asumispalveluille, jotta heille syntyy tilaa kouluttautua ja työllistyä ja päästä sitä kautta yhteiskunnan jäseniksi. Kaupunki, joka ei halunnut kilpailuttaa mitään palveluita, oli luonut järjestöjen kanssa pitkäaikaisia kumppanuussopimuksia, jotka tukivat palveluiden käyttäjien erilaisia mahdollisuuksia verkostoitua omatoimiseksi yhteiskunnan jäseniksi.

Tutkimukseni toisessa osassa haastattelen palveluiden käyttäjiä, koska heidän äänensä tulee niin heikosti esiin tutkimukseni ensimmäisessä osassa. Tai oikeastaan palveluiden käyttäjät haastattelevat palveluiden käyttäjiä. Olemme työstäneet päihdeongelmaisten asumispalveluiden käyttäjien kanssa haastatteluiden teemarunkoa, jonka pohjalta he haastattelevat muita palveluiden käyttäjiä. Opiskelen itsekin tällaista tutkimuksellista user research -lähestymistapaa palveluiden käyttäjien kanssa.

## **Ei-ehdollistetut päihdeongelmaisten asumispalvelut**

Tämä kapulakielinen ilmaus tarkoittaa sitä, ettei asumispalvelujen piiriin pääsyyllä aseteta ehtoja. Tarkkaan ottaen ainut ehto on, että on asunnoton tai ollut viime vuosina pitkiä aikoja asunnoton. Asumiseen liittyvä ehdollistaminen on itselleni säilynyt sitkeänä ajatuksena, varsinkin hoidollisen sektorin työkokemusten kautta. Asuminen, kuten muukin elämisen puitteiden järjestäminen, ja asioiden hoito paranee päihteiden käytön vähetessä tai loppuessa. Entä toisin päin?

Asuminen ensin (Housing First) -ohjelman ajattelun kautta pyritään poistamaan asunnottomuutta ehtoja asettamatta. Jokaiselle pyritään osoittamaan katto pään päälle, saniteetti- ja peseytymistilat. Tällainen ajattelun muutos heijastuu esim. järjestöjen hoitokotien lakkauttamiseen ja inves-

tointeihin asuntojen rakentamiseksi. Nämä ovat rakenteellisia muutoksia. Yleisimmät toiminnalliset haasteet päihdeongelmaisten asumisessa liittyvät vuokrien maksamattomuuteen, asuntoon pesiytyviin kavereihin ja runsaaseen päihteiden käyttöön. Nimby-ilmio (not in my backyard) työllistää ja haittaa järjestöjen tavoitteiden saavuttamista. Järjestöt ottavat usein ensimmäisenä vastaan naapuruston vastustuksen. Asumispalvelujen henkilöstö seuraa asukkaiden elämää läpi vuorokauden, myös iltaisin ja viikonloppuisin. Tällainen seuranta, esimerkiksi sosiaalisia talonmiehiä käyttäen, lähtee asukkaan kanssa yhteistoiminnasta. Samalla säästytään monen ammattiryhmän yölliseltä herättämiseltä, poliisi, palokunta, ensiapu, joi-tain mainitakseni. Tämä on palvelunkäyttäjistä lähtevää haittojen minimoimista (harm reduction). Siinä estetään asukkaan hädänalaisen aseman hyväksikäyttöä, rikollisuutta ja tapaturmariskejä. Ensisijaisena tavoitteena on kuitenkin auttaa asukasta säilyttämään asuntonsa ja vasta toissijaisesti vastataan naapuruston tai yhteiskunnan tarpeisiin.

## Osaamistarpeista

Tutustuin myös Asunto ensin -ajatteluun. Malli on peräisin Amerikasta, josta nyt tehdään suomalaista mallia. Suomessa asuntojen muutostöitä ja muuta rakentamista rahoittaa Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA), ei enää niinkään Raha-automaattiyhdistys (RAY). Järjestön kannalta tämä muutos vaatii suurempaa omarahoituksen osuutta, rakentamisaamasta ja kärsivällisyyttä. Sosiaaliselle rakentamiselle näyttää olevan lisääntyvää tarvetta, koska vuokrat nousevat, omistusasuntoon on vaikeaa päästä kiinni ja vuokra-asumisen tarve lisääntyy. Vuokramarkkinoilta ensimmäisinä putoavat päihdeongelmaiset. Yhteistyön, osaamisen ja verkostoitumisen päivittämistarvetta näyttäisi olevan ammatillisen järjestötyön kannalta rahoitus- ja vuokramarkkinoiden suuntaan sekä järjestön muihin sidosryhmiin, kuten sosiaalitoimistoon, terveydenhuoltoon, poliisiin, velkaneuvontaan ja yhdyskuntatyöhön. Asiakastyön osaamisen haasteet liittyvät arjen hallintaan, laaja-alaiseen neuvonta- ja ohjaustyöhön sekä asukkaiden voimaantumista edistävien hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen. Alan tutkijat ovat tuoneet esiin ammatillisen asumissosiaaliryöön kou-

lutustarpeen. Järjestötyö näyttäytyy siinä hyvältä harjoittelupaikalta. Päälimmäiseksi nostaisin kuitenkin esiin tutustumisjaksoni pohjalta sen, että sain tutustua päihdeongelmaisten asumispalveluiden kontekstin muutokseen, joka heijastuu palvelun käyttäjän arkeen.

Järjestötyö mahdollistaa myös sellaisen tutkimusotteen soveltamisen, joka tuo palvelunkäyttäjän kokemukset osaamisen keskiöön. Tätä osaamista tarvitaan asunnottomuuden vähentämisessä ja asumispalveluiden kehittämisessä. Kokemusasiantuntijoiden kouluttaminen ja valtaistaminen luo pohjaa palvelujen kehittämiseksi, jossa järjestö tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet innovaatioille. Niin, meinasin unohtaa, että Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Sininauhasäätiön välillä solmittiin kumppanuussopimus.

**Pekka Kaunismaa**

# **Vaikuttamisesta strategiaa: Invalidiliiton vaikuttamistoiminnan strategiaa tekemässä**

## **1 Johdanto**

Järjestöosaajana työmarkkinoille -hanke teki mahdolliseksi minun, HUMAKin järjestö- ja nuorisotyön yksikön TKI-päällikön, työskennellä Invalidiliiton palveluksessa. Olin aikaisemmin tehnyt joitakin työelämäorganisaatioiden strategiseen kehittämiseen liittyviä tehtäviä ja osallistunut muutamien strategien kehittämissuunnitelmien laadintaan ja perehtynyt strategian laatimisen kysymyksiin.

Yhteinen sävel Invalidiliiton kanssa löytyikin vaivatta. Invalidiliitossa oli suunniteltu vaikuttamistoiminnan strategian laatimista ja osaamiseni tullessa heidän määräaikaiseen käyttöönsä, aihevalinta olikin nopeasti valmis. Invalidiliiton silloinen järjestö- ja vaikuttamisosaston johtaja Marja Pihkala ehdotti, että päätehtävänäni ottaisin vastuun liiton päästrategian alaisen asiakirjan laadinnasta. Tämä sopi minulle enemmän kuin hyvin. Luotin siihen, että minulla on asiantuntemusta ja osaamista tehtävään, joka antoi minulle sopivasti vastuuta ja samalla tarjosi erinomaisen mahdollisuuden kehittää osaamistani. Lisäksi sain tehdä jotakin, minkä koin hyödyttävän Invalidiliittoa.

Tästä lähdettiin ja kirjoittaessani näitä sanoja vaikuttamistoiminnan strategia on pääosin valmis, kirjoitettu, kommentoitavana, viilattavana ja menossa päätöksentekoon. Tässä artikkelissa pohdin kokemuksiani ja nostan esille, millaista työtä järjestötoiminnan keskeiseen osa-alueeseen, vaikuttamiseen, liittyvä strategiatyö on. Yksityiskohtia strategiasta en kuitenkaan esittele, sillä strategia on laadittu Invalidiliiton sisäiseen käyttöön.

Invalidiliiton vaikuttamistoiminnan strategia noudattaa muissa strategisissa asiakirjoissa jo todettuja linjoja ja sen kesto aika on liiton päästrategian mukaisesti vuoteen 2020 saakka.

Vaikuttamistoiminnan strategian työstäminen eteni siten, että ensin kokosin kirjallista materiaalia ja hahmotin itselleni Invalidiliiton vaikuttamistoiminnan lähtökohtia olemassa olevista asiakirjoista, perehdyin konkreettisiin vaikuttamistoimintoihin esimerkkien kautta ja muutoin tutustuin dokumentoituun materiaaliin. Toisessa vaiheessa kuulin keskeisiä toimijoita. Näihin kuului liiton keskustoimistossa työskenteleviä vaikuttamistoiminnasta vastaavia ja toteuttavia työntekijöitä, Invalidiliiton toiminnasta päättäviä luottamushenkilöitä sekä alue- ja paikallistason toimijoita. Heidän kanssaan pidin joko puhelimitse tai läsnä ollen teemahaastatteluita ryhmässä tai kahden kesken. Haastattelussa käsiteltiin vaikuttamisen tarkoitusta ja toimintaympäristöä, periaatteita, työmenetelmiä ja toimintoja, keinoja ja tulevaisuudenkuvia. Kolmannessa vaiheessa koostin strategian ensiksi esitelmäksi, jota käsiteltiin sekä liittohallituksessa että vaikuttamistoiminnan työntekijöiden kanssa, ja lopuksi asiakirjaluonnokseksi. Varsinainen strategia on tiivis, noin kymmensivuinen asiakirja.

Tässä artikkelissa tarkastellaan, millaisia valintoja strategiassa on tehty. Artikkelin tarjoaa siis case-kuvauksen, jossa yhden esimerkin kautta katsotaan, mitä silloin on mahdollista tehdä, kun isokokoiselle järjestölle tehdään vaikuttamistoiminnan strategia. Tarkoitus ei ole esitellä Invalidiliiton toimintaa tai valintoja vaan kuvata konkreettinen esimerkki vaikuttamistoimintaan liittyvästä strategiatyöstä.

## 2 Strategiaa tekemässä

Invalidiliittoa voisi luonnehtia suureksi ja perinteiseksi laajaja jäsenjoukkoja ja -intressejä kokoavaksi järjestöksi. Henkilöjäseniä Invalidiliiton jäsenyhdistyksissä on 33 000 ja Invalidiliiton palvelutoiminta – muun muassa koulutus, kuntoutus- ja asumispalvelut – on huomattavan laajaa.

Invalidiliiton päätehtäviin kuuluu vammaisten arjen parantaminen ja esteettömän yhteiskunnan aikaansaaminen. Vaikuttamistoiminta on siten järjestön ytimessä, siihen on vankat perinteet liiton toiminnassa ja sii-

hen käytetään huomattava määrä voimavaroja sekä valtakunnallisella että alueellisella ja paikallisella tasolla. Kuten muissakin järjestöissä, Invalidiliitossa on koettu tarpeelliseksi linjaistaa toimintoja. Liitolla on päästrategia (Liiton linja) ja joitakin toiminnallisia alastrategioita. Varsinaista vaikuttamistoimintaa linjaavaa strategiaa ei kuitenkaan tähän mennessä ole ollut. Toimintaa on ohjattu yleisstrategian, käytännön muovaamien toimintamallien ja johtamiskäytäntöjen perusteella.

## Strategian tarve

Strategia näin keskeisestä aiheesta näyttää perustellulta. Toimintaympäristö on moninainen ja muutoksen tilassa – julkiset palvelut ovat muuttumassa (eivätkä vammaisten ihmisten arjen kannalta useinkaan hyvään suuntaan), ihmisten, viranomaisten ja päättäjien arvoissa ja asenteissa on parantamisen varaa, ikärakenne Invalidiliiton jäsenkunnassa ja vammaisten keskuudessa on muutoksessa. Vammaisten arkea tukeva palvelurakenne on lisäksi ollut huomattavassa muutoksessa; sosiaali- ja terveystalvet ovat monilla paikkakunnilla siirtyneet kuntainliittojen toteutettavaksi; paikallisella tasolla on enemmän vastuuta. Lisäksi alueelliset, perinteistä kuntaa laajemmat, kysymykset ovat tulleet myös vaikuttamistoiminnassa tärkeämmiksi. Vammaispolitiikkaa ohjataan myös kansallista laajemmilla tasoilla. Euroopan unioni on jatkuvasti tärkeämpi vammaispolitiikan suuntaviivojen kannalta.

Vaikuttamistoiminnassa on siis Invalidiliiton toimijoilla nyt ja tulevaisuudessa paljon työsarkaa niin kansainvälisellä, valtakunnallisella, alueellisella kuin paikallisellakin tasolla. Strategialla voidaan linjata vaikuttamistoimintaa ja auttaa toimijoita jäsentämään toimenpiteitään.

## Strategian valinnat

Mitä vaikuttamistoiminnan strategian pitäisi siis sisältää? Strategiahan on, Juha Heikkalan määritelmää seuraten, pitkän aikavälin suunnitelma tavoitteista sisältäen valintoja keskittymisestä ja siitä, miten käytetään resursseja tavoitteen saavuttamiseksi.

Strateginen suunnitelma voi olla sisällöltään monenlainen. Se voi olla yleislinjaava koostaen toiminnan tavoitteet ja tarkoitusperät piirtäen laa-



joja kaaria menemättä yksityiskohtiin. Toisessa ääripäässään strategia voi olla yksityiskohtainen toimintasuunnitelma, jossa todetaan tarkasti asioiden toimeenpanoon liittyviä linjoja ja ohjeistuksia. Tässä tapauksessa strategian tarkkuusaste oli jossakin näiden ääripäiden väliltä. Se on ensisijaisesti linjaava ja yleisluontoinen, mutta siinä määritellään myös keskeiset vaikuttamisen keinot, vaikuttamistoiminnan prosessit, toimijat ja niiden vastuut sekä luonnehditaan yleisesti vaikuttamistoiminnan sisältö.

Kovin yksityiskohtaiselle tasolle ei kuitenkaan ole strategiassa syytä mennä. Tälle on useampiakin syitä. Ensimmäiseksi, vuoteen 2020 mennessä moni asia ehtii muuttua. Erityisesti vaikuttamisen aihepiirit ja tarkemmat sisällöt elävät jatkuvassa muutoksessa toimintaympäristön, lainsäädännön, julkisten palveluiden ja yleisesti maailman muuttuessa. Myös vaikuttamisen keinot muuttuvat jossakin määrin, erityisesti sähköisen viestinnän osalta. Toiseksi, tarkemmat menettelytapojen kuvaukset on syytä tehdä prosessikuvauksina tai menettelytapaohjeina, jotka mallintavat yksityiskohtaisesti, miten kunkin toimijan tulee menetellä vaikuttamistointaa tehdessään. Varsinkin kenttätoimijat (paikallisyhdistyksissä) toivovat strategialta konkreettisuutta ja yksityiskohtaisuutta, eritoten menetelmällisiä ohjeistuksia. On kuitenkin parempi, että ohjeet laaditaan erikseen, ei strategiassa. Invalidiliitossa onkin kehitteillä prosessikuvauksia vaikuttamistointaan liittyen, joka täyttää näitä tarpeita. Kolmanneksi, yksityiskohtiin meneminen luo jäykkyyttä. Strategian tarkoituksena on fokuroida, ytimöittää, priorisoida, tehdä valintoja. Mutta vaikuttamistoiminnassa ytimessä on osata toimia suhteessa ympäristöstä tuleviin haasteisiin. Liian tarkka suunnittelu vie joustavuuden ja reagoimisherkkyyden. Siksi strategian on syytä pysyä yleisenä. Neljänneksi, niinkin suuressa ja monia kysymyksiä käsittelevässä järjestössä kuin Invalidiliitto on monenlaisia vaikuttamiskohteita ja monia toimijoita ja toimintatilanteita. Liian tarkka suunnittelu kadottaa sisäisen moninaisuuden ja toimintatason sovellutusvaran. Viidenneksi, järjestötoiminnan ytimen muodostavat vapaaehtoiset toimijat, joiden toimintaan on järjestössä kuin järjestössä suhtauduttava joustovaralla.

Strategia voi kiinnittää huomiota asioihin monella tapaa. Se voi olla 1) toteava ja *kuvaileva*, jolloin todetaan tehtäviä ja toiminnan rakenteita, tai

2) *toimeksiantava* nimeten toimijoita ja niiden tehtäviä, vastuuta ja toimivaltaa. Strategia voi olla myös 3) prosessuaalisesti *ohjeistava*, missä tapauksessa se sisältää toimintamalleja ja ohjeistuksia. 4) Strategia voi olla myös *kehittämiseen* orientoitunut viitaten kehittämiskohteisiin ja todeten kehittämistoimenpiteitä.

Laadittu vaikuttamistoiminnan strategia yhdistelee näitä kaikkia tekijöitä painottaen vaikuttamisen tarkoituksen, toimijarakenteiden ja toiminnan keinojen kuvailua. Se kuitenkin sisältää toimijoiden roolin yleisluonnehdinnan, menettelytapojen pääpiirteet ja muutamia keskeisiä kehittämiskohteita.

## Strategian sisältö

Invalidiliiton vaikuttamistoiminnan strategiassa päädyttiin seuraavassa kuvailtavaan asiakirjaan. Se alkaa johdannolla, jossa määritellään vaikuttamistoiminnan tarkoitus. Tämä on itse asiassa jo määritelty järjestön säännöissä. Niissä vaikuttaminen on aivan keskeisellä sijalla. Lisäksi vaikuttamistoiminnan tarkoitusta on täsmennetty yleislinjauksin liiton päästrategiassa.

Toisessa luvussa tarkastellaan vaikuttamisen käsitettä ja toimintaympäristöjen muutostrendejä. Vaikuttamisen käsite ei itse asiassa ole aivan yksioikoinen (ks. alla, luku 3). Vaikuttamistoiminnassa toimintaympäristön havainnointi on huomattavan tärkeää, sillä vaikuttamistoiminnassahan on kysymys muutoksen aikaansaamisesta kysymyksissä, joissa on jotakin vikaa tai parannettavaa

Kolmannessa luvussa tarkastellaan toimijarakennetta. Invalidiliitto, kuten valtaosa suomalaisista järjestörakenteista, koostuu keskusjärjestöstä, alue- ja paikallistasosta. Näiden lisäksi on kansainvälistä toimintaa. Keskusjärjestö toimii pääosin ammatillisella työvoimalla, kun paikallistason toimijat ovat pääosin vapaaehtoisia. Toimijarakenne siis on sisäisesti erilaista eri tasoilla, mutta myös tehtävät eriytyvät. Liiton keskustoimiston tehtävä on suurelta osin vaikuttaa koko maata koskeviin asioihin: arvoja asenneilmastoon, lainsäädäntöön sekä ministeriöiden toimintapolitiikkaan. Paikallisella tasolla painottuu yksityiskohtainen, jäsen- ja tapauslähtöinen edunvalvonta ja toteutettavaan palvelutoimintaan ja muuhun yh-

teiskunnalliseen kehittämiseen liittyvä vaikuttamistoiminta. Paikallisen tason vaikuttaminen onkin erityisen haastavaa. Sitä tehdään siis vapaaehtoisvoimin (joskin tuettuna koulutus-, ohjaamis- ja neuvontapalveluin), kysymykset ovat usein vaikeita ratkaistaviksi ja vaativat joissakin tapauksissa erittäin vahvaa asiantuntemusta. Vaikuttamistoiminnan strategia sisältääkin viittauskohtanaan paikallisen osaamisen vahvistamisen ja innostamisen kysymyksiä, jotka sellaisenaan liittyvät yleisempään yhdistystoiminnan kehittämiseen (ja toiseen asiakokonaisuuteen).

Yhtenä toimijarakennekysymyksenä on myös, mikä on liiton toiminnan piirissä olevan palvelutuotannon suhde vaikuttamistoimintaan. Palvelutoiminta on paitsi eri asia kuin vaikuttamistoiminta, myös ristipaineisessa suhteessa vaikuttamistoimintaan. Palvelutoiminta on merkittävältä osaltaan julkisen sektorin tilaamaa tuotantoa, jossa tilaaja määrittelee tuotteen ehtoja. Monesti vaikuttamistoiminta kohdistuu juuri samoihin tahoihin, jotka tilaavat palvelutuotantoa. Siten vaikuttamistoiminta on pidettävä osittain irrallaan palvelutoiminnasta. Toisaalta palvelutoiminnan asiakailta, vammaisilta henkilöiltä on mahdollista saada kokemuksia ja aloitteita varsin välittömästi.

Toimijarakennetta tarkasteltaessa huomioitavaa vielä on, että vaikuttamistoimintaa tehdään myös yhteistyönä muiden toimijoiden, erityisesti yhteistyökumppanijärjestöjen kanssa. Invalidiliitollakin on vakiintuneita yhteistyörakenteita ja -kumppaneita sekä paikallisella että valtakunnallisella tasolla.

Strategian neljännessä luvussa tarjotaan kuva vaikuttamisen prosessin yleisluonteesta. Liitto laatii erikseen yksityiskohtaisia prosessikuvauksia, mutta eri prosessit sisältävät yhteisiä piirteitä. Vaikuttamisen prosessissa on seitsemän vaihetta: 1) epäkohdan tai haasteen hahmotus, 2) vaikuttamisen tarkoituksen ja tavoitteen määrittely, 3) kohdejoukon määrittely, 4) keinojen ja toimintavälineiden valinta, 5) sisällöntuottaminen, 6) vaikuttamistilanteet ja -tapahtumat sekä 7) seuranta ja arviointi. Olennaista on, että prosessimainen ajattelutapa tarjoaa puitteet sille, että vaikuttamistoiminnassa asiat tehdään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

Viides luku määrittää vaikuttamisen keinot. Keinovalikoima onkin moninainen sisältäen julkista viestintää, nettiviestintää, suoraa vaikuttamista, neuvottelutyötä ja vaikuttamisosaamisen vahvistamista tutkimuksen ja koulutuksen keinoin. Näissä kysymyksissä vaikuttamistoiminnan strategia lähenee viestintä- ja koulutustoiminnan linjauksia.

Kuudennessa luvussa määritellään vaikuttamisen sisältöjä. Ne luokitellaan 1) pitkäkestoiisiin aiheisiin, 2) kampanjamaisiin ja projektimaisiin aiheisiin sekä 3) nopeasti esille tuleviin aiheisiin. Strategiassa todetaan muutamia aihekokonaisuuksia, mutta ei ole tarpeellista strategian tasolla todeta niitä kovin yksityiskohtaisesti tai esittää niille suunniteltuja toimenpiteitä. Tarkempi suunnittelu tehdään toimintaprosessien yhteydessä ja laajaoteisessa strategiassa on tarpeen todeta lähinnä menettelytapoja. Lisäksi painotetaan sitä, että vaikuttamisen sisältöjen valikoimisessa on syytä painottaa ja priorisoida ajassa tärkeitä aiheita. Vaikuttamistoiminnasta voi tulla hajanaista, pallon perässä juoksemista, jos voimavaroja ei suunnata priorisoiden ja painottaen. Priorisointi on kuitenkin linjaavalla tasolla haastavaa, sillä aiheet kasvavat toimintaympäristössä ja aiheiden tärkeys riippuu yhteiskunnallisesta tilanteesta enemmän kuin oman toiminnan suunnittelusta.

Kokonaisuudessaan Invalidiliiton strategia linjaa asioita. Vuonna 2020, lähes kymmenen vuoden päässä, saatetaan olla varsin toisenlaisessa tilanteessa. Hyvä strategia osaa ennakoida, nähdä ja linjata, mutta jättää myös soveltamisen varaa. Aika puntaroi, vastaako laadittu strategia oikeasti tarpeisiin.

### 3 Vaikuttamisen hankala käsite

Vaikuttaminen on yhdistyksen perustehtävä. Voidaan katsoa, että se on yksi kolmesta yhdistysten perimmäisestä tehtävästä palvelujen tuottamisen sekä sosiaalisen kanssakäymisen ja toimimisen ohella. Tätä vasten on mielenkiintoista, että vaikuttamistoiminnan käsite ei olekaan kovin selkeäräijainen. Kun olin tekemässä ensimmäistä haastattelua, kysyin haastateltavilta (ryhmä kokeneita vaikuttamistoiminnan ammattilaisia) mitä vaikuttaminen on ja miten se rajautuu, seurasi monipolvinen, hieman sekava kes-

kustelu. Keskustelun päätelmänä asian ydin löytyi, mutta selvästikin kysymys oli haastava.

Vaikuttaminen on erotettava vaikutuksista, vaikuttavuudesta ja järjestön toiminnan tuloksista. Järjestötoiminnalla on siis monenlaisia vaikutuksia: yhdistyksen toiminnoilla voi olla monenlaisia vaikutuksia, esimerkiksi jäsenten arkipäivään, elämänlaatuun, yhteisöihin ja ympäröivään yhteiskuntaan. Kuitenkaan kaikki vaikuttava toiminta ei selvästikään ole vaikuttamistoimintaa. Vaikuttamistoimintaa ei voi määritellä tulostensa (vaikuttavuuden) perusteella. Käsite näet muuttuisi rannattomaksi sisältäen lopulta lähes kaiken, mitä yhdistystoiminnan piirissä tehdään.

Näkisinkin johdonmukaiseksi määritellä vaikuttamisen tarkoituksensa ja tavoitteellisuutensa kautta. Vaikuttaminen on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään määriteltäviä keinoja käyttäen vaikuttaa joko ihmisten arvoihin tai asenteisiin tai toimintarakenteisiin, asiantilojen muutoksiin, päätöksiin, toimintamalleihin ja toimintoihin. Vaikuttamistoiminnalla pyritään siis järjestön ulkopuoliseen muutokseen. Vaikuttamistoimintaa voidaan arvioida sen vaikuttavuuden perusteella, mutta yleensä vaikutusta on myös muilla toiminnoilla ja vaikuttamisen kohteen omilla prosesseilla.

Vaikuttamista voidaan luokitella 1) asenne- ja arvovaikuttamiseen, 2) edunvalvontaan eli toimintaan, jossa valvotaan olemassa olevien oikeuksia, lainsäädännön ja sopimusten laadukasta ja tarpeita vastaavaa toteutumista, sekä 3) proaktiiviseen ja innovatiiviseen vaikuttamiseen, jossa edistetään uusia toimintoja ja tehdään uudistukseen tähtääviä aloitteita. Selvästikin Invalidiliiton toiminnassa näillä kaikilla on sovellusarvonsa. Arvoissa ja asenteissa riittää loputtoman tuntuisesti vaikutettavaa, etujen valvonnassa näyttäisi kysymykset vain lisääntyvän ja uusia aiheita nousee esille jatkuvasti.

Vaikuttamistoimintaa tehtäessä on tärkeää määritellä vaikuttamisen kohde, ja mielellään mahdollisimman huolellisesti. Vaikuttamisen kohteena voivat olla kansalaiset yleensä tai tietty kansalaisten segmentti (nuoret, ikääntyneet, miehet tai naiset, sosiaaliryhmät). Kohde voivat olla myös päättäjät ja päätöksiä valmistelevat virkamiehet. Kolmannen kohteen muodostavat asiantuntijat, ammattilaiset ja koulutus- ja tutkimustoimijat. Lisäksi kohteita voivat olla yritykset ja yhteisöt. Tärkeää on valita kohde-

joukko ja käyttää vaikuttamisen keinoja ja medioita sen mukaan, mitkä vaikuttavat kyseiseen kohdejoukkoon. Nuorille kohdennetun vaikuttamisen keinot ovat hyvin erilaisia kuin esimerkiksi päätöksentekijöihin. Huomioitava on myös, että usein kokonaisvaikutus on suurempi jos samanaikaisesti tai synkronoidusti vaikutetaan useampaa kanavaa pitkin tai useampaa keinoa käyttäen.

Vaikuttamistoiminta on viestintää ja toimintaa. Periaatteessa vaikuttamisen ydin on viestinnällinen: saada jokin kanta tai tavoitetilä viestittyä toimintaympäristön toimijalle, joka tekee saamastaan viestinnästä johtopäätöksensä. Keinot ovat kuitenkin sekä viestinnällisiä että toiminnallisia.

Nykymaailmassa viestintä on pitkälti mediavälitteistä: sähköinen viestintä, lehdet ja tiedotteet keinoina. Vaikuttamisen repertoaariin kuuluu kuitenkin myös erilaiset tapahtumalliset viestintäkeinot: mielenosoitukset, performanssit ja kokoukset. Toisen keinovalikoiman muodostaa kokoustyöskentely, neuvottelu ja lobbaaminen eli sellainen vaikuttamistoiminta, jossa keskustellaan vaikuttamisen kohteen kanssa. Vaikuttamistoimintaa voi olla myös ohjaava ja konsultoiva toiminta, kun järjestö tarjoaa käyttöönsä asiantuntemustaan esimerkiksi ongelmanratkaisussa.

### Vaikuttamisen arviointi

Kun vaikuttaminen on tehty, on aika arvioida, mutta mitä arvioidaan. Periaatteessa arvioida voidaan toimintaprosessia, toiminnan tuloksia ja vaikutuksia tai toiminnan tuottamaa uutta tilannetta ja jatkotoimenpiteitä.

Toimintaprosessin arvioinnissa kiinnitetään huomiota siihen, tehtiinkö asiat tarkoituksenmukaisella tavalla: hahmotettiinkö vaikuttamisen aihe ja tarkoitus selvästi, toimiko vaikuttamisen organisointi, olivatko vaikutuksen kohteet oikeat, valittiinko oikeat keinot ja toimiko toimenpiteiden arviointi. Osattiinko ymmärtää oikein toimintaympäristö ja huomioitiinko muut kohdejoukkoon vaikuttaneet tekijät? Prosessin arvioinnin päätarkoitus on oppia oikein tekemistään asioista ja virheistään ja osata seuraavalla kerralla tehdä asiat vielä paremmin.

Toiminnan tulosten arvioinnissa kiinnitetään huomio toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Tehtiinkö vaikuttamiseen liittyvä päätös vai ei, oliko se toivotunlainen, muuttuiko arvot tai asenneilmapiiri, pa-

raniko elämänlaatu? Vaikuttavuuden arviointi on tunnetusti vaikeaa ja vaikuttamisen vaikuttavuus myös hankalaa. Mitä moninaisemmasta vaikuttavuusketjusta ja -ympäristöstä on kysymys, sen hankalammaksi sen arviointi muuttuu. Tulosten arvioinnin tarkoitus on seurata sisällöllisiin kysymyksiin liittyviä asioita ja sen tuloksena syntyy tietoa siitä, miten vaikuttaminen on edistänyt yhdistyksen toimintaan ja tarkoitukseen sisältyviä asioita.

Vaikuttamistoiminnan tuottamassa uuden tilanteen arvioinnissa hahmotetaan, miten toimintaympäristö on muuttunut ja millaisia jatkotoimenpiteitä olisi syytä tehdä. Tämä johtaa ehkä uuden vaikuttamisen syklin suunnittelemiseen tai johonkin muuhun järjestötoiminnan kehittämiseen.

## 4 Strategian seurannan haasteet

Strategia on valmistuessaan asiakirja, jonka on tarkoitus ohjata toimintaa. Strategia on saavuttanut tarkoituksensa, jos siihen palataan aika ajoin konkreettisen toiminnan yhteydessä – päätöksiä tehtäessä, toimintaa suunniteltaessa ja arvioitaessa yhdistyksen toimintaa.

Missä voi mennä pieleen?

Strategia voi epäonnistua konkreettisuuden ja abstraktisuuden tasossa. Strategia voi olla liian ympäröivä, siitä ei saa irti itsestään selvyyyksiä kummempaa. Mutta se voi olla myös liian yksityiskohtainen, jolloin se kuvaa liian tarkasti asioita ja jättää soveltamisvaran huomiotta.

Strategia voi myös vanheta ennen aikojaan. Toimintaympäristö tai järjestön rakenteet muuttuvat liian vauhdikkaasti ja strategiasta tulee soveltamiskelvoton. Sen painotukset voivat olla myös harhaanosuvia nostaesseen sivuseikkoja (jotka saattoivat tuntua laadittaessa tärkeiltä) keskeisiksi ja unohtaessaan tärkeiksi muuttuvat asiat. Sisällön osalta strategiaa onkin päivitettävä, jos näin käy.

Strategia saattaa myös mennä pieleen, koska muut asiakirjat eivät tue sitä tai ovat sen kanssa ristiriidassa. Jos vaikuttamistoiminnan strategia esimerkiksi määrittää paikallistoimijoille tehtäviä, joille ei löydy tukea paikallisyhdistyksen strategiasta, menee työ hukkaan.

Monesti strategia epäonnistuu kuitenkin siksi, etteivät toimijat sitoudu siihen. Kysymys saattaa olla tiedon levittämisestä; paperi jaetaan muttei si-  
touteta muilla toimilla. Tai toimijat eivät hahmota kysymyksen olevan sii-  
tä toiminnasta, johon he osallistuvat. Tai linjanvetoja koskevaa suunnitel-  
maa ei koeta tärkeäksi, koska perinteiset toimintamallit ohjaavat paperei-  
ta enemmän. Strategian jalkauttaminen toimijoiden keskuuteen on haas-  
tava tehtävä.

Yhdistystoiminnassa strategisilla asiakirjoilla on hieman erilainen roo-  
li kuin julkis- ja yritysorganisaatioissa. Yhdistystoimintaan kuuluu toi-  
minnan vapaus ja itseohjautuvuus. Liittostrategia, jolla ohjataan paikalli-  
sen tason toimintaa voi mennä harhaan määritellessään liian tiukkoja toi-  
mintamalleja, joihin toimijat eivät sitoudu ja joita ei noudateta (toimitaan  
”oman mielen” mukaan). Strategian ohjaavuus on siten järjestörakentees-  
sa aina arvoitus.

Strategian seurannalle on edellä hyviä syitä laatia suunnitelma. Kuka  
vastaa strategian toimeenpanosta, sen toimeenpanemisen etenemisen ar-  
vioinnista ja sen mahdollisesta päivittämisestä? Seurantasuunnitelmassa  
voi olla määritelty yksityiskohtaisesti, milloin strategia päivitetään ja mi-  
ten sitä arvioidaan.



# Kirjoittajat

Lauri Ahonen, M.A., D.Miss, projektipäällikkö, Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Tehtävinä järjestöille suunnatut koulutukset ja kansainväliset kolmannen sektorin toimintaa kehittävät hankkeet.

Anne Astikainen, VTM, kehittämispäällikkö, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Kehittämispäällikön työkuvaan kuuluu järjestöjen välisen sekä kuntien ja järjestöjen yhteistyön edistäminen, kansalaisten osallisuuden lisääminen sekä alueelliseen sosiaali- ja terveystalouteen vaikuttaminen.

Jari Helminen, VTM/sosiaalikasvattaja, koulutusjohtaja, sosiaaliala, Diakonia-ammattikorkeakoulu. Vastaa sosiaalialan ammattikorkeakoulutuksen suunnittelusta ja kehittämistehtävistä Diak Etelässä, opetus- ja ohjaustoiminnan yhteydessä myös työelämäyhteistyön suunnittelusta ja kehittämistehtävistä, sosiaalialan ammattikorkeakouluverkoston puheenjohtaja 2010–2012.

Anne Holopainen, VTM, projektipäällikkö, järjestö- ja nuorisotyön yksikkö, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Vastaa Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektin toteuttamisesta.

Susanna Hyväri, VTT, tutkimuspäällikkö, Diakonia-ammattikorkeakoulu. Vastaa Diakin kansalaisyhteiskunta-tutkimusohjelmasta ja kolmannen sektorin opetuksen ja oppimisympäristöjen kehittämisestä.

Juhani Johansson, VTL, tutkija, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Etelä. Tehkevät Kansalaisyhteiskunta-ohjelmassa ja tutkimusaiheina kolmannen sektorin tuottamat päihdeongelmaisten asumispalvelut ja palvelujen käyttäjät kilpailuttamisen kontekstissa.

Pekka Kaunismaa, YTM, TKI-päällikkö, Humanistinen ammattikorkeakoulu. TKI-päällikön tehtävään kuuluu järjestö- ja nuorisoalan hanketoiminnan suunnittelu, toteuttamisen johtaminen ja kehittäminen.

Anne Kärki, TtT, yliopettaja, tutkimusjohtaja, Satakunnan ammattikorkeakoulu ja järjestöaktiivi Suomen Purjelautaliitossa. Korkeakoulussa tutkimusjohtajan tehtäviin kuuluu tulevaisuuteen suuntaavan TKI-toiminnan johtaminen ja linkittäminen opetukseen. Järjestössä tehtävä työ on järjestön yritystoiminnan suunnittelua ja johtamista.

Kimmo Lind, YTL, yliopettaja, järjestö- ja nuorisotyön yksikkö, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Mukana järjestöalan projekteissa, opettaa järjestöalan tutkinto- ja täydennyskoulutuksessa, myös opinnäytetöiden ohjausta.

Juha Makkonen, FM, lehtori/aluekoordinaattori, järjestö- ja nuorisotyön yksikkö, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Lehtorina vastaa yhteisöpedagogin yhteisistä opinnoista, jotka sivuavat järjestötoimialaa ja ammatillisissa suuntautumisopinnoissa järjestö- ja vapaaehtoistoiminnan kehittämistä. Aluekoordinaattorina vastaa Nurmijärven kampuksen työnjohdollisista ja aluekehittämistehtävistä sekä sidosryhmätoiminnan edistämisestä.

Annamari Maukonen, YM, FK, M.A., lehtori, kulttuurituotannon yksikkö, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opetusalueina viestintä, markkinointi, mediakasvatus ja kansainvälisyys, tehtäviin kuuluu myös järjestöyhteistyö.

Marianne Nylund, VTT, lehtori, Diakonia-ammattikorkeakoulu. Tehtävät Bachelor in Social Services degree program (DSS) -ohjelmassa, opetusaiheina yhteisö- ja vapaaehtoistyö, osallisuus, osallistava tutkimus, opinnäytetöiden ohjaus.

Hanna Rautava-Nurmi, TtM, erikoissairaanhoitaja, lehtori, sosiaali- ja terveysala, Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opetusalueina hoitotyö sekä sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys.

Eeva Ryyänen, TtM, lehtori, terveysala, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Etelä. Vastaa terveysalan opetustehtävistä sekä työelämäyhteistyön suunnittelusta ja kehittämisestä Helsingin Diakonissalaitoksen Diakonia-palvelujen kanssa, myös TKI-toiminta.

Tiina Sivonen, YTM, kehittämisspäälikkö, työnohjaaja, Keski-Suomen Yhteisöjen Tuki ry. Kehittämisspäälikkö suunnittelee ja toteuttaa yhdistysten ja järjestöjen toimintaedellytyksiä vahvistavia toimintoja kuten yhdistysten ohjausta ja neuvontaa, yhdistystoimintaan liittyviä koulutuksia, hanke- ja seutuyhteistyötä sekä yhdistyksille tarkoitettua tiedotusallustaa [www.yhdistystori.fi](http://www.yhdistystori.fi)

Katariina Soanjärvi, KM, nuorisotyöntekijä, aikuiskasvatustieteen jatko-opiskelija, koulutusjohtaja, järjestö- ja nuorisotyön yksikkö, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Järjestö- ja nuorisotyö yksikön johtaminen ja HUMAKin TKI-toimintojen johtaja.

Sirpa Sulku, KM, kehittämiskoordinaattori, Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Työ sisältää erilaisia koulutus- ja kehittämistehtäviä, koordinoimista, projektityötä, suunnittelua ja arviointia. Artikkelin kirjoittamishetkellä tehtävät liittyivät järjestöjen arvioinnin tukitoimintaan (JÄRVI), Innokylään ja Yhteispalvelun kehittämisprojektiin.

Anne Holopainen (toim.)

## JÄRJESTÖTYÖTÄ OPPIMASSA JA KEHITTÄMÄSSÄ Korkeakouluhenkilöstö työelämäjaksoilla

Mitä on järjestöosaaminen? Miten järjestöjen toimintaympäristön muutokset ja järjestötyön ammatillisuuden kehitys vaikuttavat järjestötyöhön? Miten järjestöosaamisen tulisi ilmetä korkeakouluopinnoissa?

Näihin kysymyksiin on pureutunut kuuden korkeakoulun toteuttama Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti. Tämän hankkeessa tuotetun artikkelijulkaisun tavoitteena on antaa ideoita opetuksen ajantasaistamiseen sekä korkeakoulujen ja järjestöjen yhteistyöhön.

Julkaisu ilmentää korkeakoulu- ja järjestötyöntekijöiden silmin järjestöalan kehittämisen painopisteitä, järjestötyössä tarvittavaa osaamista ja sitä, millaisia oppimisympäristöjä järjestöt voivat korkeakoulujen kanssa luoda. Erityisesti kirja esittelee korkeakouluhenkilöstön järjestöissä toteuttamien työelämäjaksojen kokemuksia sekä jaksoilla toteutettuja kehittämistehtäviä.

verkko ISBN 978-952 456 109-9

kirja ISBN 978-952-456-110-5



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JYVASKYLÄ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu



Diak



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



HELSINGIN YLIOPISTO

humak

Humanistinen ammattikorkeakoulu